

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ALMACEN ENMER DE LA CIUDAD
DE SOGAMOSO**

YUDY LILIANA PORRAS SUAREZ

COD. 80044785

**Proyecto de grado modalidad monografía para optar el título de administrador de
empresas**

DIRECTOR

GUSTAVO MOLINA VALENCIA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA

SEDE SECCIONAL SOGAMOSO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2018

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ALMACEN ENMER DE LA CIUDAD
DE SOGAMOSO**

YUDY LILIANA PORRAS SUAREZ

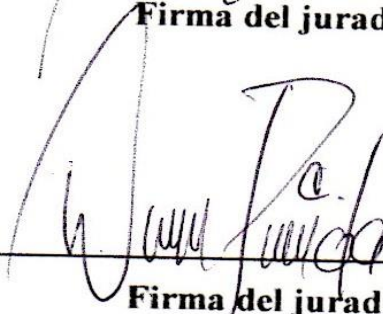
DIRECTOR

**GUSTAVO MOLINA VALENCIA
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
SEDE SECCIONAL SOGAMOSO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2018

Nota de Aceptación.

**Firma del presidente del jurado****Firma del jurado****Firma del jurado**

Dedico este importante logro en vida

A mis padres José Enrique y Mercedes; por el apoyo incondicional que me brindaron para terminar mi carrera, A mis dos hijas Daniela y Alejandra, a mis hermanos, y a Ronal mi compañero de vida.

A Dios por ser mi bastón y sostenerme en este logro de culminar esta etapa de mi vida, por darme sabiduría y sobre todo su amor que a diario me acompaña dándome fuerzas para seguir adelante.

A mi madre por ser mi apoyo incondicional quien con su amor, esfuerzo y abnegación permitió que yo lograra éste triunfo en mi vida que también es suyo.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haber permitido estudiar, a la UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA “UPTC” que a través de sus diferentes programas académicos y sus respectivos docentes especialmente de Administración de Empresas, adquirí una formación profesional que me permita enfrentarme a la vida.

Especial agradecimiento a RICARDO GUSTAVO MOLINA VALENCIA, Administrador de Empresas, por su colaboración, tiempo y dedicación en la asesoría y metodología para la elaboración de este proyecto.

Agradezco inmensamente a mis padres por el gran esfuerzo que tuvieron que hacer y las dificultades que vivieron para mantenerme en la universidad y su paciencia.

Quiero expresar agradecimientos a todos aquellos que de una u otra manera hicieron posible la culminación de este trabajo de grado.

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	xiii
1. Descripción del Problema	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	3
1.2.1 Sistematización del Problema	3
2. Objetivos	4
2.1 Objetivo General	4
2.2 Objetivos Específicos	4
3. Justificación	5
4. Diseño Metodológico	6
4.1 Tipo de Estudio	6
4.2 Fuentes de Datos	6
4.2.1 Datos primarios y secundarios.	7
4.3 Recolección de datos primarios.	7
4.3.1 La Observación.	7
4.3.2 El cuestionario o encuesta.	7
4.4 Recolección de datos secundarios.	7
4.5 Cálculo del Tamaño de la Muestra para Recolección de Datos	8
4.6 Manejo de la Información	9
5. Marco Referencial	10
5.1 Marco Teórico	10
5.1.1 Almacén.	10
5.1.2 El plan de negocios	13
5.1.3 Análisis de Mercado	15
5.1.3.1. Análisis del Sector y de la compañía.	15
5.1.3.2. Análisis del Producto/Servicio.	16
5.1.3.3. Clientes.	16

5.1.3.4 Competencia.	16
5.1.3.5 Plan de mercadeo.	16
5.1.4 Análisis Técnico	17
5.1.4.1 Análisis del servicio.	17
5.1.4.2 Facilidades.	17
5.1.5 Análisis Administrativo	17
5.1.5.1 Organización.	18
5.1.6. Análisis Legal y Social	18
5.1.7 Análisis Financiero	18
5.1.7.1 Estado de Resultados.	18
5.1.7.2 Balance	18
5.1.8 Impacto	18
5.2 Marco Conceptual	18
5.3 Estado del Arte	19
5.4 Marco Legal	20
6. Diagnóstico Integral	22
6.1 Diagnostico Interno	22
6.1.1 Aspecto Organizacional.	22
6.1.2 Aspecto Legal.	22
6.1.3 Aspecto de Mercadeo.	23
6.1.4 Aspecto Financiero.	25
6.1.5 Aspecto Técnico.	25
6.1.6 Aspecto Tecnológico.	26
6.2. Diagnostico Externo	27
6.2.1 Clientes.	27
6.2.2 Competencia.	34
6.2.3 Sector.	35
6.2.4 País.	35
6.3 Análisis Dofa	35
6.3.1 Análisis Interno	35
6.3.3 Matriz Dofa	42

6.4 Formulación de Estrategias	43
6.4.1 Estrategias FO.	43
6.4.2 Estrategias DO	44
6.4.3 Estrategias FA	45
6.4.4. Estrategias DA	45
6.5 Conclusión del Diagnostico	46
7. Diseño del Plan de Negocio para EL Almacén ENMER	46
7.1 Estudio Organizacional	46
7.1.1 Historia Empresarial.	47
7.2 Direccionamiento Estratégico	49
7.3 Organigrama	51
7.4 Talento humano	51
8. Plan de Mercadeo	52
8.1 Estrategia de Precio.	52
8.2 Estrategia de Venta	53
8.3 Estrategia Promocional.	53
9. Estudio Técnico	55
9.1 Análisis del Servicio	55
9.2 Productos	56
9.3 Política de Compras – Stock de Inventario	57
9.4 Facilidades	57
9.4.1 Ubicación Geográfica.	57
9.4.2 Facilidades de Servicios.	57
9.4.3 Proveedores	57
9.4.4 Clientes.	57
9.4.5 Área requerida.	58
9.4.6 Vías de acceso.	58
9.5 Equipo	58
10. Estudio Financiero	59
10.1 Análisis vertical	66
10.2 Análisis Horizontal	71

10.3 Razones Financieras 2017	76
10.3.1 Razones de Liquidez	76
10.3.2 Razones de Endeudamiento	77
10.3.3 Razones de Rentabilidad	78
11. Impacto del Proyecto	79
11.1 Impacto Económico	79
11.2 Impacto Social	80
11.3 Impacto Institucional	80
12. Recomendaciones	81
13. Referencias bibliográficas.	82

LISTA DE TABLAS**Pág.**

Tabla 1. Matriz DOFA

42

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Exhibición de productos zona atención al público	23
Figura 2. Exhibición mercancía parte posterior	24
Figura 3. Exhibición mercancía parte posterior	24
Figura 4. Exhibición de mercancías parte posterior	24
Figura 5. Ubicación ALMACEN ENMER	25
Figura 6. Otro Angulo de su ubicación	26
Figura 7. Vista hacia el exterior	26
Figura 8. Caja registradora y balanza	27
Figura 9. Local ubicado en el mismo sector de la plaza de mercado	48
Figura 10. Organigrama ALMACEN ENMER	51

LISTA DE ANEXOS**Pág.**

Anexo 1. Estado de resultados 31 de Diciembre de 2015.....	60
Anexo 2. Estado de resultados 31 de Diciembre de 2015.....	61
Anexo 3. Estado de resultados 31 de Diciembre de 2015.....	62
Anexo 4. Estado de situacion financiera31 de Diciembre de 2015.....	63
Anexo 5. Estado de situacion financiera31 de Diciembre de 2016.....	64
Anexo 6. Estado de situacion financiera31 de Diciembre de 2017.....	65
Anexo 7. Encuesta de satisfaccion al cliente.....	84

Introducción

El plan de negocio es una herramienta de trabajo que permite evaluar la viabilidad de una idea, obliga a pensar en alternativas y acciones. El plan de negocio es una hoja de ruta que permite determinar con anticipación cual es el mejor camino a tomar para conseguir el objetivo final.

El plan de negocio sirve para definir cómo alcanzar los resultados propuestos, identifica los pasos, procesos y recursos que se necesitan, en definitiva, ayuda a evitar fracasos posteriores.

Los motivos que justifican la elaboración de un plan de negocio difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio.

El plan de negocio desarrollado en este proyecto se enfocó bajo la circunstancia de crecimiento; es decir el tipo de plan de negocio para una empresa o negocio existente.

Uno de los aspectos interesantes en la realización de este proyecto es el estudio de la situación actual del ALMACEN ENMER, ubicado estratégicamente en la Carrera 18 No. 11B – 02 esquina, sector plaza de mercado minorista de Sogamoso - Sogabastos.

Para su desarrollo se comenzó con los análisis previos a la realización de cualquier plan de negocios, este requirió el análisis de los factores internos y externos que afectan al actual negocio. Es importante conocer la diferencia entre los factores internos y externos.

Se sigue con el plan de marketing que debe estar incluido en el plan de negocio, es la manera de asegurar la viabilidad del mismo. El plan de marketing se encarga de analizar el mercado, la competencia, elegir el mercado adecuado y la estrategia de mercado.

También es importante definir las especificaciones del servicio porque esto condiciona parte del plan de negocio.

En este apartado se establecieron todos los aspectos financieros del plan de negocio y este ayudo a concluir acerca de la viabilidad del proyecto.

1. Descripción del Problema

1.1 Planteamiento del Problema

El problema que afronta el Micro negocio en Colombia y más aún en la ciudad de Sogamoso, es la aparición de nuevas superficies, empresas que, con sus grandes capitales, sus economías de escala, su experiencia en el canal, entre otras, están diariamente ganando participación y cautivando al consumidor, el cual tradicionalmente encontraba en los micro negocios la mejor alternativa de compra.

Antes de la aparición de estas nuevas superficies, existían los denominados supermercados como LA CANASTA, ÉXITO, OLIMPICA y METRO; almacenes de reconocimiento nacional, sin embargo, estos no se reconocían como una amenaza para los micro negocios, por el contrario el cliente tenía decisión a la hora de la compra, generando así una competencia sana, en donde los márgenes de diferenciación del precio no eran tan marcados.

La entrada de estos nuevos negocios al mercado como ARA, D1 y JUSTO & BUENO, ha dinamizado el consumo de los hogares y han llevado a que el consumidor tenga muchas más opciones al momento de tomar una decisión de compra, ya que la diferencia en precios es notoria, generando así una desventaja competitiva frente a estos negocios.

Estas nuevas superficies se están expandiendo de una manera agresiva, basadas en un nuevo concepto de negocio, donde su apuesta es tener un formato pequeño, que no supera los 500 m², cercano al barrio y con una estrategia de precio agresiva, para de esta manera cautivar a los consumidores de los barrios del área de influencia. (Caicedo & Quinceno, 2015, p 12).

Esta situación genera preocupación en los propietarios de micro negocios del sector comercial, como los de ALMACEN ENMER, cuya actividad económica es la comercialización de productos de la canasta familiar. La competencia excesiva es uno de los problemas principales del ALMACEN, ya que se establecen y pululan negocios similares, resulta paradójico que no se establezcan medidas correctivas o preventivas en la gestión para la mejora de los problemas. También se refleja el grado de desconocimiento en el manejo del negocio de manera más técnica (profesional).

Es claro que el ALMACEN ENMER debe ampliar las líneas de productos por la gran novedad que hay en este sector, el caso es que no han innovado en la comercialización de otros productos.

Es preocupante que en el ALMACEN ENMER que no se hayan hecho cambios importantes, debido a que no se tiene una idea clara sobre su situación actual.

Se pone de relieve significativamente la necesidad de que ALMACEN ENMER modernice y que además cuente con un catálogo de servicios a sus clientes y otros comerciantes, asimismo se refleja la obsolescencia de sus equipos, al atraso tecnológico y sobre todo a la ausencia de una política comercial que lo respalde.

En caso de seguir presentándose las deficiencias internas planteadas con el tiempo se verán reflejadas en la disminución de las utilidades y en la rentabilidad del negocio. Así mismo, de no llevar a cabo actividades específicas e implementar mejoras administrativas provocara insatisfacciones en su clientela.

Por lo anterior, se hizo necesario el diseño de un plan de negocio en el que se definió con claridad las estrategias para alcanzar las mejoras necesarias.

Para conocer más de esta situación se realizó un análisis DOFA en sus factores internos y externos, esto proporciono la relación entre fortalezas y debilidades frente a oportunidades y amenazas, al mismo tiempo permitió conocer que estrategias definir para ser contrastadas con las virtudes que tiene ALMACEN ENMER de la ciudad de Sogamoso.

En Sogamoso se ha visto la proliferación de estos micro negocios de comercio al por menor, no se necesita de un estudio riguroso para verificar su existencia en cada barrio, ya que existen muchos de estos, inclusive en la misma cuadra hay varios negocios, estos los crean las personas para buscar un sustento diario u ocuparse en algo cuando se está cesante laboralmente, con esto las personas buscan sobrevivir y mejorar su calidad de vida creando estos negocios.

Lo anterior es una realidad que se encuentra latente en el municipio de Sogamoso, específicamente en sector de la plaza de mercado sitio donde se encuentra el ALMACEN ENMER, sector que durante los últimos años ha presentado una proliferación de micro negocios comerciales de este tipo. Estos negocios son actualmente preferidos por los consumidores de productos básicos de la canasta familiar, específicamente de los estratos 1, 2 y 3, estos poseen ventajas sobre las grandes cadenas de mercado que se encuentran en la ciudad de Sogamoso.

Por lo anterior se puede concluir que los pequeños negocios, son establecimientos comerciales fundamentales en la economía colombiana ya que manejan un amplio porcentaje de la comercialización de productos al por menor y por ende recursos considerables que dinamizan la economía.

Esta situación lleva a pensar como hacen estos pequeños negocios para, administrar, y en especial para competir con las grandes cadenas de almacenes.

Específicamente refiriendo la problemática que afecta a ALMACEN ENMER se encontró lo siguiente:

No cuenta con una estructura orgánica funcional definida teniendo en cuenta que las personas que hacen parte del negocio, no tienen una función definida, por lo cual comparten funciones, toma de decisiones y roles dentro de la labor, lo cual desencadena demoras, falta de control en la administración y desarrollo de la actividad comercial. Por lo anterior se hace preciso diseñar e implementar una estructura orgánica funcional, definida.

Como tal no se cuenta con un reglamento interno. Pero hay normas en horario de atención y días de trabajo. En tecnología se apoyan de una caja registradora, una selladora eléctrica, una balanza y un triciclo para entrega de mercancía.

La infraestructura se limita a un local grande como punto de venta y una bodega, no cuentan con oficina.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un plan de negocio para el ALMACEN ENMER, de la ciudad de Sogamoso?

1.2.1 Sistematización del Problema

- ¿Cómo realizar el análisis DOFA análisis del entorno?
- ¿Cómo diseñar el plan de marketing?
- ¿Cómo determinar las especificaciones del servicio?
- ¿Cómo clasificar los aspectos organizativos?
- ¿Cómo evaluar los aspectos financieros?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocio que permita implementar el control, buenas practicas y observaciones; evidenciando el estado actual, por medio de un diagnostico dando paso a sugerencias y reestructuraciones de beneficio en la administración eficiente para el ALMACEN ENMER, de la ciudad de Sogamoso

2.2 Objetivos Específicos

- Levantar la información concerniente al estado actual de ALMACEN ENMER generando la matriz DOFA.
- Diseñar el plan de marketing que facilite el análisis respecto de diferentes factores como la competencia y su entorno, entre otras.
- Determinar las especificaciones del servicio y de esta forma satisfacer y superar las necesidades del cliente, generando así fidelización.
- Definir los aspectos organizativos del ALMACEN ENMER, generando su identidad organizacional, permitiendo afianzar su posicionamiento frente al mercado.
- Evaluar los aspectos financieros que faciliten el análisis económico del ALMACEN, dando como resultado la viabilidad y rentabilidad del estado actual y la presente propuesta.

3. Justificación

El presente proyecto busca dar solución a la problemática evidenciada en ALMACEN ENMER dentro de las cuales; obsolescencia tecnológica, falta de control administrativo, gastos innecesarios, diseño de la cultura corporativa, estructura orgánica funcional por lo cual no se encuentra definidos roles ni funciones. Para dar solución a lo anterior se pretende diseñar un plan de negocio.

El estudio propuesto busca mediante la aplicación de la teoría, un trabajo de campo, conceptos básicos de administración, mercadeo y finanzas, desarrollar un plan de negocio que brinde claridad en los objetivos del almacén y describa los métodos que se van a emplear para alcanzar los mismos. Igualmente, que defina el plan de acción que permita lograr el liderazgo en el sector mediante una estructura organizacional más eficiente y competitiva apoyada en conocimientos formales. Lo anterior permitirá contrastar diferentes conceptos de administración y mercadeo en una realidad como el ALMACEN ENMER.

Lo anterior se logra a través de un diagnóstico de la situación actual, estudios de mercado, descripción del servicio, organizacional y financiero, de la recolección de información secundaria, documentos, trabajos de grado e información existente en entidades especializadas como cámara de comercio, FENALCO, bibliotecas y fuentes primarias como observación participante y encuestas.

El resultado obtenido de esta investigación permitirá dar solución al problema planteado de acuerdo al diseño del plan de negocio, con el fin de generar una estructura organizacional adecuada de la mano de una eficaz administración logrando así, el liderazgo en el sector.

4. Diseño Metodológico

4.1 Tipo de Estudio

Según Carlos Eduardo Méndez: Una investigación descriptiva “*es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación*”.

Teniendo en cuenta la anterior afirmación, se puede sustentar que el trabajo es de tipo descriptivo, ya que en primer lugar se tendrán en cuenta los trabajos realizados por otros investigadores, la información que poseen personas y entidades cercanas o pertenecientes al sector objeto de estudio que pueden brindar aportes valiosos en la realización del trabajo.

Igualmente, la realización del plan de negocio, requerirá del apoyo de autores del tema y de las diferentes fuentes existentes en el medio, que permitirán la construcción del marco teórico de referencia y el cual es la base y punto de partida para el desarrollo del plan de negocio, generando las pautas a seguir durante el desarrollo del mismo.

Adicionalmente, en el desarrollo de los diferentes estudios que comprende el Plan de Negocio se identificarán los diferentes elementos y componentes que intervienen en él, las formas de conducta de la competencia, de los clientes, de los proveedores y del personal del negocio, así como preferencias de consumo y las relaciones entre el precio y la demanda, etc.

Por otro lado, es importante resaltar que para el desarrollo de la investigación se acudirá al uso de técnicas específicas en la recolección de la información como la observación y encuestas aplicadas a la muestra establecida.

Por todo lo anterior se puede determinar que la investigación no sólo busca la profundización en la teoría existente del Plan de negocios, sino que va acompañada de la identificación de conductas y variables existentes en el universo, descubriendo simultáneamente la interrelación entre cada una de las variables que intervienen en la ejecución del Plan de Negocios del ALMACEN ENMER.

4.2 Fuentes de Datos

Una vez obtenidos los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, fue necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que

permitió obtenerlos de la realidad. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

4.2.1 Datos primarios y secundarios.

- Datos primarios: son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos.
- Datos secundarios: son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido elegidos y procesados por otros investigadores.

Los datos primarios y secundarios no son dos clases esencialmente diferentes de información, sino partes de una misma secuencia: todo dato secundario ha sido primario en sus orígenes, y todo dato primario, a partir del momento en que el investigador concluye su trabajo, se convierte en dato secundario para los demás.

4.3 Recolección de datos primarios.

4.3.1 La Observación. Se observó por varios días y en diferentes horarios las actividades de ALMACEN ENMER para verificar su transcurrir diario, consistente en ver el procedimiento de ventas, la atención, lo que dicen los clientes, lo que compran, y verificar aspectos que se pueden mejorar o corregir.

4.3.2 El cuestionario o encuesta. Al cuestionario se define como un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas. Es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, pero puede usarse independientemente de éstas. En tal caso, se entregará al informante el cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

4.4 Recolección de datos secundarios.

Las bibliotecas son la mejor opción que se presenta al investigador, en especial en cuanto se refiere a libros, revistas científicas y boletines informativos. Tampoco deben dejarse de registrar otros lugares que pueden reunir información de este tipo: archivos y bibliotecas privadas, de organismos e instituciones públicas o privadas, librerías, puestos de venta de

periódicos, etc. También las redes informáticas hacen posible una búsqueda sistemática de los materiales bibliográficos existentes.

4.5 Cálculo del Tamaño de la Muestra para Recolección de Datos

En el caso de estudio del ALMACEN ENMER se calculará el Tamaño de la Muestra para aplicar a las personas que ingresan al establecimiento ya sea que compren o no, esto quiere decir que se tienen buenos clientes pero no están plenamente identificados.

Por lo anterior se halla el tamaño de la muestra con la fórmula cuando se desconoce el tamaño de la población, y es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha} \times P \times Q}{D^2}$$

En donde,

Z^2_{α} = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

¿A cuántas personas que ingresan al establecimiento se tendrían que estudiar para conocer la preferencia del sitio de compra de víveres en general, si se desconoce la población total?

Seguridad = 95%;

Precisión = 7%;

Proporción esperada = asumamos que puede ser próxima al 5%; si no tuviésemos ninguna idea de dicha proporción utilizaríamos el valor $p = 0.5$ (50%) que maximiza el tamaño maestral.

Entonces:

- $Z^2_{\alpha} = 1.962$ (ya que la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso $5\% = 0.05$)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)
- d = precisión (en este caso deseamos un $7\% = 0.07$)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.07^2} = 195$$

Se requeriría encuestar a no menos de 195 personas que ingresan al establecimiento de comercio para tener una seguridad del 95%.

4.6 Manejo de la Información

Este análisis de datos requiere de la Estadística como una de sus principales herramientas, por se requieren además de los conocimientos básicos, del manejo eficiente de los conceptos, técnicas y procedimientos estadísticos.

Uno de los primeros procedimientos estadísticos que se realizó fue la descripción de los datos y la identificación de patrones básicos de los mismos. El programa (software) SPSS contiene diversos procedimientos que pueden utilizarse para tal efecto.

Como en otros programas, las tablas de resultados producidas por SPSS en forma automática contienen demasiada información. Dicha información puede confundir al usuario.

Para evitar confusiones, se simplificaron los resultados limitándose a seleccionar únicamente las opciones que interesan al estudio.

Las tablas de resultados indican las frecuencias, dependiendo de los valores de la variable, así como diversos porcentajes.

Los resultados del análisis de estadísticas descriptivas para las variables seleccionadas, se proporcionan a través de una tabla que se puede copiar y trasladar directamente del programa SPSS a su procesador Microsoft Word. En esta tabla la información se presenta a través de columnas por cada variable enlistada. La primera columna se refiere a los casos válidos por cada variable. La segunda indica la frecuencia, la tercera columna indica el porcentaje de esa frecuencia, estos rangos permitirán determinar si las variables fueron leídas correctamente por la computadora. La cuarta columna señala el porcentaje válido promedio de cada variable de acuerdo a la escala que utilizó. La quinta columna muestra el porcentaje acumulado.

Este procedimiento estadístico se aplicó para conocer la calidad del servicio que se está brindando, según las variables establecidas y en el análisis de datos de la encuesta aplicada a los usuarios del ALMACEN ENMER cuyos resultados se muestran más adelante.

5. Marco Referencial

5.1 Marco Teórico

5.1.1 Almacén. El término almacén denominación que fue asignada por el DANE y se le atribuye a lo que comúnmente llamamos Micro negocio o como comúnmente llamadas tiendas de barrio.

Micro negocio: Unidad económica que se dedica a la producción de bienes o servicios cuyas tareas se desarrollan en la vivienda o fuera de ellas y cuenta con hasta de 10 personas ocupadas, incluyendo el dueño. (DANE, 2014, p 6).

Iniciaron como el almacenaje de mercancías, actividad tan antigua que es difícil determinar su origen. Sin embargo, es común encontrar en vestigios arqueológicos y en los primeros registros históricos evidencia de que el hombre estableció depósitos de comida y lugares de resguardo de animales a manera de reservas para su consumo posterior o en caso de urgencia. Después aparecieron los almacenes locales, creados para actividades de envío, comercio y manufactura de los primeros agrupamientos humanos. Cuando el transporte logró ir más allá del medio local, alcanzando planos regionales e internacionales, los almacenes cobraron importancia para el intercambio mundial. (Clemente, 2009)

Según Clemente (2009) los almacenes han pasado de ser simples y pequeños depósitos, a constituirse como instalaciones multimillonarias en la actualidad, sin que por ello modifiquen su principal fin de resguardo. Además, estos cambios explican el papel que hoy tienen en la obtención de ventajas competitivas.

Según lo anterior el ALMACEN ENMER esta contextualizado en el pasado como un lugar pequeño y simple, lo cual indica que se debe hacer un proceso de contextualización o adecuación de acuerdo a las exigencias actuales.

A partir de los años noventa, el proceso de apertura económica que se implementó en Colombia tuvo un impacto importante sobre la estructura del comercio y distribución de productos de consumo masivo. El gobierno, argumentando la internacionalización de la economía nacional, trató de justificar la llegada al país de grandes empresas internacionales y el desarrollo de alianzas estratégicas de las nacionales en el área del comercio, situación que de acuerdo a algunos expertos, generaría; entre otras consecuencias, la desaparición de formatos tradicionales de venta como las tiendas de barrio y las centrales de abasto, entidades que no solo

brindan empleo en el país sino que igualmente proveen a los consumidores esencialmente de productos de consumo masivo (alimentación especialmente). (Téllez, 2014)

Lo anterior descrito es una prueba fehaciente de los pequeños micro negocios de comercio como lo es el ALMACEN ENMER se ven afectados por entes externos, lo cual indica que estos deben actuar y contextualizarse frente a su competencia, ya que este les permitirá tomar medidas en su negocio disminuyendo los riesgos que puedan ser generados por dichas empresas extranjeras.

Los micro negocios o almacenes tienen gran importancia en este canal de distribución, aunque en términos netamente económicos y ligados esencialmente al esquema de comercialización que lleva a cabo y no necesariamente al tipo de comerciante que desarrolla esta actividad. Algunos estudios mencionan las principales causas del auge de estos establecimientos de comercialización y otros las fuentes primordiales de sus ventajas; estos elementos son: una alta rotación de inventarios y bajos costos operativos, para los clientes, una atención personalizada (proximidad emocional y sentimiento de comunidad), un surtido apropiado de productos con los tamaños y la variedad apropiada, la distancia o localización del sitio o local de comercio, lo que concede a los consumidores economías importantes en sus desplazamientos o en el transporte. (Téllez, 2014)

Esto indica que el ALMACEN ENMER al igual que otros negocios, se ven beneficiados con respecto a las grandes empresas, ya que estas no pueden brindar un servicio personalizado, y además ahorran tiempo y transporte a sus clientes, lo cual es una fortaleza de este almacén, ya que se encuentra ubicado en un sitio estratégico de comercialización, pero también indica que debe haber una continua rotación de inventarios.

Según estudio elaborado por el Centro Latinoamericano de Innovación en Logística del MIT, las personas que acuden a estos establecimientos buscan la proximidad al lugar donde se encuentran, lo cual son ventajas muy evidentes para todos los establecimientos de este tipo, esto evidencia que el ALMACEN ENMER debe identificar con claridad qué tipo de personas acuden más frecuentemente a su local, ya que está situado cerca a la plaza minorista Soga bastos, lo que empíricamente se podría afirmar que las personas que se encuentran alrededor de este lugar son comerciantes de plaza o consumidores de productos agrícolas que por lo general son amas de casa, o restaurantes.

En este punto, es importante tener en cuenta que “los usuarios de las tiendas de barrio pertenecen mayoritariamente a la base de la pirámide (estratos 1 y 2), lo que entre otras cosas implica que reciben sus ingresos a diario o semanal, limitando así la frecuencia y el volumen de su compra” (estudio elaborado por el Centro Latinoamericano de Innovación en Logística del MIT 2014).

Según estudio elaborado por el Centro Latinoamericano de Innovación en Logística del MIT, El tercero de los factores se refiere a la variedad de marcas disponible en las tiendas de barrio, ya que “las personas buscan una en particular y si no la hay, prefieren no comprar o ir a otro lugar para encontrarla” Es aquí donde cobra importancia la rotación de inventarios y la generación de variedad en el almacén.

Por otro lado, es pertinente resaltar que este modelo de negocio pesa en la economía colombiana según lo explica (Echeverri, 2017) a continuación:

“La tienda de barrio es un formato comercial que no pasa de moda. Eso lo evidencia un estudio de Kantar Worldpanel, el cual informó que este canal tuvo una participación de 42% en el mercado entre enero y junio” (Echeverri, 2017).

Para ALMACEN ENMER, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas – CIIU Revisión 3.1 adaptada para Colombia, el código asignado para el ALMACEN ENMER, objeto de estudio, es el 4711 “Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco”. DANE (2012)

Para comprender mejor lo relacionado con el término almacén en su parte teórica, esta denominación fue asignada por el DANE y se le atribuye a lo que comúnmente llamamos Micro negocio.

Características del micro negocios:

- Pueden ser operados por una sola persona.
- Los dueños son poseedores de medios de producción y son responsables de la deuda u obligación contraída en el proceso de producción.
- Las actividades pueden realizarse dentro o fuera del domicilio del propietario de la empresa, y en locales determinables o no, o bien incluso en ningún lugar fijo. DANE (2014)

En el proyecto se hace referencia a almacén como este tipo de negocios, ya que los trabajos realizados hasta ahora se han hecho con la denominación de tiendas de barrio y no sobre los almacenes que es la denominación técnica para estos.

5.1.2 El plan de negocios (Varela, 2001, p. 170-210). Consiste básicamente en un documento ordenado y detallado donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa o negocio con tres perspectivas; el pasado como una introducción, el presente como el contexto y la situación actual de la organización, y, por último, el futuro como una proyección de objetivos y metas.

La finalidad de los planes de negocios es facilitar y tratar de hacer viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa por lo que es preciso que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir objetivos específicos. (Rodríguez, 2005, p. 14)

Según Muñiz (2010) existen 5 tipos de planes de negocio:

- Plan de negocio de un nuevo lanzamiento
- Plan de negocio de una nueva empresa
- Plan de negocio de una empresa existente
- Plan de negocio para plantear el futuro de la empresa
- Plan de negocio de supervivencia en empresas en situación comprometida

Para ALMACÉN ENMER aplica el Plan de Negocio de una empresa existente.

Longenecker, Moore y Petty (2001), definen un plan de negocios como “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio (p.121) y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio. Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

- Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocios.
¿Por qué existe tal oportunidad?
- Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito

- Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

En lo fundamental la preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y sólo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final. (Longenecker et al., 2001)

Rodríguez (2001). Engloba el plan de negocios en lo que él llama “Planes de Acción” refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción.

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción. Rodríguez (2001).

Para Lambing y Kuehl (1998). “Un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio” (p.136). Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan también sirve para obtener Financiamiento.

“Un plan del negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía.” (Lambing y Kuehl, 1998, p.136).

Anzola (1998). Llama al plan de negocios, “Plan para la Creación de Empresas” definiéndolo como una herramienta muy útil para alcanzar el éxito. Es un medio para comunicar las ideas de los emprendedores a otras personas, y da las bases fundamentales para concretarlas. Su redacción sencilla apoya su finalidad principal; que sea de fácil comprensión para todos.

“Es una nueva forma de aprovechar, a través del trabajo en equipo o de la iniciativa individual, todo el potencial creativo de quienes hacen un trabajo, generando una mayor participación y rendimientos adicionales, para todos los participantes.” (Anzola, 1998, p.24).

Fleitman (2000). Dice, un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. Debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. Fleitman (2000).

5.1.3 Análisis de Mercado (Varela, 2001, p. 172). Este análisis de mercado incluye, claro está, el análisis del entorno económico y comercial, en el cual opera el negocio, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas válida.

En cada combinación plan de negocio-empresario existirán metodologías de investigación de mercados más aplicables y de mayor validez. Encuestas de todos los estilos, información secundaria, observación directa, etcétera; son todos métodos válidos para la realización del análisis de mercado. Los componentes básicos del análisis de mercado son:

5.1.3.1. Análisis del Sector y de la compañía. Se trata de conocer muy bien qué está pasando y qué se espera que pase en el sector económico por lo tanto debe realizarse el diagnóstico de la estructura actual y el estudio de las perspectivas del sector, posibilidades de crecimiento, estado del mismo, en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración y desarrollo, tendencias económicas, sociales o culturales que lo afectan, barreras especiales de ingreso o salida de negocios, rivalidades existentes entre los competidores, poder de negociación de clientes y de proveedores y amenaza de ingreso de nuevos negocios.

5.1.3.2. Análisis del Producto/Servicio. Se trata de conocer en detalle las características de producto/servicio en relación con los producto/servicio que existen en el mercado. En este sentido deben realizarse la descripción detallada del producto o servicio que se va a vender, analizar su aplicación, elementos especiales, productos competidores, fortalezas y debilidades del producto frente a los productos competidores, solución a sus debilidades y formas de aprovechar sus fortalezas y factores para destacarlo.

5.1.3.3. Clientes. Se trata de identificar cuáles son y donde están los clientes del producto/servicio, por lo que se deberá conocer el tipo de compradores potenciales, segmentos, características básicas y localización geográfica de esos clientes, bases de decisión de compras de los clientes (precio, calidad, servicio, otras), opiniones de los clientes que han mostrado interés y formas posibles de evitar la falta de interés.

5.1.3.4 Competencia. Se trata de determinar las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y las políticas que aplica. Deben analizarse: precios, desempeño del producto, servicios, garantías, limitaciones en la satisfacción de los deseos de los clientes, posibilidades de solución a las dificultades, mercados que manejan (volumen en unidades y pesos, fracción), esquema de ventas y distribución, capacidad financiera, imagen de la competencia ante los clientes, segmento al cual están dirigidos y razones por las que será fácil o difícil competir con ellos

5.1.3.5 Plan de mercadeo. El plan de mercadeo recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas.

- Estrategia de precio. Se trata de formular las decisiones que afectan la estructura de precios de los productos/servicios: políticas de precios de la competencia, precio previsto, posibilidad de que el precio previsto le brinde al producto una entrada rápida en el mercado, potencial de expansión, justificación para un precio diferente al de la competencia, posibles niveles de variación de precio para resistir una guerra de precios y descuentos planeados.
- Estrategia de venta. Se trata de plantear las formas específicas en que se lograrán los volúmenes de venta: clientes iniciales, los que reciben el mayor esfuerzo de venta, mecanismos de identificación de clientes potenciales, características del producto o

servicio que se enfatiza en la venta, cubrimiento geográfico, el plan de ampliación geográfica y los clientes especiales

- Estrategia promocional. Se trata de identificar todos los aspectos relacionados con mecanismos de promoción que la empresa utilizará, para lograr la atención de los posibles compradores, las ideas básicas para presentar en la promoción, los mecanismos de ayuda a la venta y el programa de medios, su frecuencia y valor.
- Estrategia de distribución. Se establecerán los canales de distribución, los métodos de despacho y transporte, aspectos de bodegaje y políticas de inventario.
- Políticas de servicios. Deben considerarse los términos de las garantías, el tipo de servicio a clientes, mecanismos de atención y comparaciones de la política de servicios con la competencia.
- Tácticas de ventas. El negocio tiene posibilidades de subsistir si hay ventas, por tanto, hay que analizar muy bien cómo se hará la venta en sí y para ello se debe determinar si se tendrá fuerza propia de ventas o se recurrirá a distribuidores, los descuentos que se ofrecerán y la comparación de los mismos con los de la competencia.

5.1.4 Análisis Técnico (Varela, 2001, p. 179-186). Tiene como objetivo identificar procesos productivos, proveedores, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, insumos, servicios, distribución en planta y de equipos y requerimientos de capacitación del recurso humano.

5.1.4.1 Análisis del servicio. Deben analizar todos los aspectos que se relacionan con la elaboración del producto o con la prestación del servicio, hacer precisión sobre las especificaciones de los mismos, diagrama de flujo, condiciones de operación, maquinaria y equipo y condiciones de calidad.

5.1.4.2 Facilidades. Deben analizarse todos los aspectos que se relacionan con las instalaciones físicas del negocio y deben hacerse definiciones sobre ubicación geográfica exacta, facilidades de servicios públicos, posición relativa a proveedores y clientes, facilidades de transporte, área requerida ,tipo de construcción, servicios especiales (aire, gas, grúas, aceite, agua, refrigeración, vapor), ventilación, iluminación, vías de acceso, puertas y servicios higiénicos.

5.1.5 Análisis Administrativo (Varela, 2001, p. 186-187). Tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal

y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y la posibilidad de contar con todos estos elementos.

5.1.5.1 Organización. En este ítem deben describirse estructura básica (organigrama), líneas de autoridad, mecanismos de dirección y control, estilo de dirección y empleados.

5.1.6. Análisis Legal y Social (Varela, 2001, p. 189-190). Tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe, para que el negocio se establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad de cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad, por lo tanto, deben estudiarse aspectos de legislación nacional, local y análisis ambiental.

5.1.7 Análisis Financiero (Varela, 2001, p. 200-205) Tiene como objetivo determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas. Igualmente debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios al préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras.

5.1.7.1 Estado de Resultados. El estado de resultados, muestra, a nivel de causación, las utilidades producidas por el negocio en el período de análisis. Básicamente compara ingresos causados con costos y gastos causados en un período de tiempo de operación del negocio. Adicionalmente, produce, como resultado, el valor de los impuestos de renta.

5.1.7.2 Balance general: presenta la situación financiera de un negocio, por que muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y/ obligaciones así como el valor del capital.

5.1.8 Impacto (Varela, 2001, p. 206-210) Tiene como objetivo central determinar para el proyecto los principales indicadores de factibilidad, hacer un análisis sobre los efectos, que en esos indicadores tienen los cambios en las variables del proyecto, identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad del proyecto y, en definitiva, dar una visión específica de la factibilidad del mismo.

5.2 Marco Conceptual

En este trabajo se manejó una terminología que para el claro entendimiento del proyecto se describen a continuación: •

- **Superficies comerciales:** es el nombre que reciben las tiendas y mercados de gran tamaño localizados en un edificio o recinto techado, por lo general de varios pisos, y que venden un variado tipo de productos.
- **Mini mercados:** son aquellos negocios autoservicios dedicados a la venta de productos de consumo masivo, que ofrecen la ventaja de ser cómodos para los usuarios, ya que además de ser tiendas próximas o cercanas, los clientes tienen la oportunidad de escoger entre un surtido de producto y de marcas que no se encuentran en una tienda tradicional.
- **Góndolas:** Es un tipo de mueble dispuesto a modo de pared para exhibir productos al consumidor en los puntos de ventas.
- **Vendedores:** Un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de cuenta, ejecutivo de ventas, etc.
- **Tenderos:** Persona que se dedica a vender en una tienda
- **Cajeros:** En un establecimiento comercial es una persona responsable de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al consumidor esa cantidad y después, recoger el pago por las mercancías o servicios proporcionados.
- **Canal de Distribución:** es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. la importancia de esta es cuando cada producto ya está en su punto de equilibrio y está listo para ser comercializado.

5.3 Estado del Arte

Las diferentes investigaciones que se han realizado en el mundo sobre micro negocios, dan como resultado formulación de una reestructuración en sus procesos. Aunque es difícil encontrar información acerca de la implementación de modelos administrativos y gerenciales, con dicha

información se logra realizar el siguiente análisis con el fin de aplicarlo a la propuesta administrativa y gerencial que se le va a realizar al ALMACEN ENMER

- **Plan de negocio para el establecimiento de un minimarket en lima norte:** Con la implementación del minimarket se pretende satisfacer la necesidad principal de alimentación de los clientes y sus deseos de ahorrar costos y tiempo en realizar las compras de productos; a la vez, se busca mejorar su calidad de vida. El negocio propuesto expenderá productos de consumo masivo, principalmente alimentos. Su público objetivo primario está conformado por las amas de casa de 18 a 60 años de edad, pertenecientes a los NSE C y D, que viven en el distrito de Comas, cuyos estilos de vida son progresistas y conservadores. Mayta (2014)
- **Desarrollo e implementación de un plan de negocios en el Supermercado Granero Sumapaz:** El Supermercado Granero Sumapaz se encuentra desarrollando su actividad comercial en el Municipio de Soacha, la cual es la comercialización de productos pertenecientes a la canasta familiar colombiana, utilizando una estrategia de servicio orientada a la venta a granel y excelente atención a los clientes institucionales y a los consumidores finales. Rojas & Torres (2006).

5.4 Marco Legal

En la legislación colombiana se encuentran leyes, decretos, resoluciones y circulares que promocionan las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la cultura del emprendimiento y demás disposiciones que regulan el sector empresarial.

Decretos:

- ✓ Decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.
- ✓ Decreto 4233 de 2004. Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.
- ✓ Decreto 1780 de 2003. Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes.

Leyes:

- ✓ Ley 1231 de 2008. Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.
- ✓ Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.
- ✓ Ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.
- ✓ Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No. 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia.
- ✓ Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Circular:

- ✓ Circular Externa No. 001 de 2008 del Consejo Superior de Microempresas. Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones a créditos a microempresas.

Resoluciones:

- ✓ Resolución 0001 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los estatutos internos del Consejo Superior de Microempresa.
- ✓ Resolución 0002 del 2 de abril de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los elementos del plan de acción del Sistema Nacional de apoyo a las Mipymes - Microempresa - por parte del Consejo Superior de Microempresa.

6. Diagnóstico Integral

Antes de iniciar la implementación del Plan de Negocios en el ALMACEN ENMER, se hace necesaria la realización de un diagnóstico general, con el fin de identificar claramente los factores con los que cuenta el ALMACEN ENMER y aquellos de los cuales carece, permitiendo esto una fácil visualización de los elementos que deberán componer y hacer parte fundamental en el Plan de Negocios a realizar.

Por lo anterior, se presenta a continuación el diagnóstico del ALMACEN ENMER objeto de estudio, abarcando los aspectos organizacional, legal, de mercadeo, financiero, técnico y el cual finaliza y se consolida con la matriz DOFA, el cual es un modelo que sirve como catalizador de planes viables y que estructura la evaluación del ajuste entre lo que el ALMACEN ENMER puede hacer y lo que no (Fortalezas y debilidades) y las condiciones del entorno que actúan a favor y en contra del mismo (oportunidades y amenazas), con el fin de contar con un análisis integral que le permita un desenvolvimiento acertado y un horizonte claro y preciso lo que quiere llegar a ser y de los medios con los que cuenta para lograrlo.

6.1 Diagnostico Interno

6.1.1 Aspecto Organizacional. En el aspecto organizacional se identifica la experiencia, capacidad de dirección y demás cualidades de sus propietarios que han permitido que el ALMACEN ENMER genere buenos resultados; sin embargo, carece de estructura formal, entendida como la ausencia de planeación que se manifiesta en la falta de misión, visión, valores, principios, objetivos y organigrama. Todos estos factores aunados y sin una solución pueden llegar en el mediano o largo plazo a opacar las fortalezas, retazar el crecimiento y limitar la gestión del ALMACEN ENMER objeto de estudio.

6.1.2 Aspecto Legal. El ALMACEN ENMER cuenta con todos los documentos legales y requisitos exigidos por ley y cumple las normatividades y lineamientos que brinda: en sus capítulos I y II el Código de Comercio, en donde define claramente los deberes de los comerciantes, el Estatuto Tributario según la nueva Reforma Tributaria: Ley 863 de 2003 y el

Decreto 3075 de 1997, el cual regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. Así mismo, se tiene claramente identificada la clasificación a la cual pertenece el ALMACEN ENMER según su rama de actividad económica y tamaño. Por todo lo anterior, se evidencia que el ALMACEN ENMER objeto de estudio cumple con todos los lineamientos de carácter jurídico y normativo que tienen que ver no solo con su funcionamiento, sino también con su sostenimiento e impacto en la sociedad y los aportes de tipo tributario que como empresa se encuentra obligado a cumplir.

6.1.3 Aspecto de Mercadeo. Se pudo determinar que el ALMACEN ENMER actualmente maneja una exhibición de productos en vitrinas de madera antiguas, y otras en vitrinas metálicas en su parte de atención al público como se observa en la Figura 1., y en la parte posterior tiene anaqueles para ubicación de mercancía de acuerdo con el espacio, pero que sin embargo se puede mejorar, cuenta con gran amplitud de productos Figuras 2, 3 y 4, los precios son considerados acordes al sector, cordialidad en la atención al cliente, disminución en niveles de fidelidad por parte de los mismos, y una estrategia de servicio tradicional.

Figura 1. Exhibición de productos zona atención al público



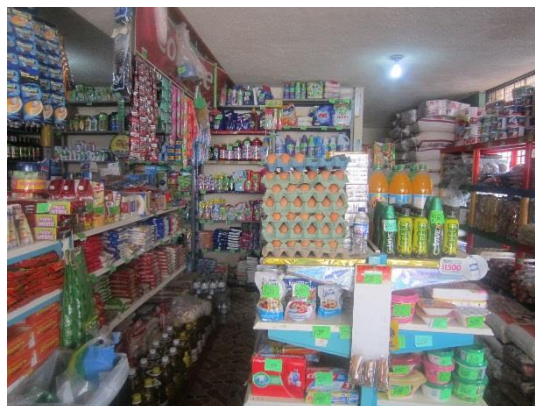
Fuente: el autor.

Figura 2. Exhibición mercancía parte posterior



Fuente: el autor.

Figura 3. Exhibición mercancía parte posterior



Fuente: el autor.

Figura 4. Exhibición de mercancías parte posterior



Fuente: el autor.

Igualmente, se puede afirmar que el ALMACEN ENMER identifica a su competencia, cuenta con proveedores de fácil acceso y que brindan productos en las cantidades requeridas y precios justos. Sin embargo, también es importante señalar que no se manejan promociones, y se carece de una adecuada capacitación en temas de merchandising, no se tiene un conocimiento concreto y profundo de sus clientes, ni de su competencia.

6.1.4 Aspecto Financiero. El ALMACEN ENMER objeto de estudio cuenta con capital propio y un bajo nivel de endeudamiento, actualmente maneja una estructura financiera formal y lleva registro de los resultados y operaciones, lo que conlleva simultáneamente a que mensual o periódicamente se generen reportes de la gestión que apoyen la toma de decisiones acertada. Carece de un estudio financiero formal, en el cual se analicen resultados y se evalúe el estado financiero de la empresa permitiendo determinar si la operación está siendo rentable.

6.1.5 Aspecto Técnico. Se cuenta con una infraestructura normal para el tipo de negocio y excelente ubicación, Carrera 18 con Calle 11B esquina, Figuras 5 y 6, sector ubicado en la plaza de mercado minorista SOGABASTOS de la ciudad de Sogamoso, con excelente afluencia de público y vehicular Figura 7.

Figura 5. Ubicación ALMACEN ENMER



Fuente: el autor.

Figura 6. Otro Angulo de su ubicación



Fuente: el autor.

Figura 7. Vista hacia el exterior



Fuente: el autor.

6.1.6 Aspecto Tecnológico. El ALMACEN ENMER no maneja tecnología en sus operaciones, únicamente cuenta con una caja registradora y una balanza Figura 8., no manejan productos cárnicos ni lácteos, ni exhibidores de productos refrigerados. No se han realizado estudios para determinar la posibilidad de acceder a tecnología y sistematizar las operaciones.

Figura 8. Caja registradora y balanza



Fuente: el autor.

6.2. Diagnostico Externo

6.2.1 Clientes. El ALMACEN ENMER se encuentra ubicado en Sogamoso, en un sector ampliamente poblado y con características muy específicas de las personas que lo habitan y frecuentan, las cuales deben ser claramente identificadas y entendidas por los propietarios, con el fin de que sean aprovechadas a su favor. El conocimiento de los clientes, es vital para la formulación de estrategias y la toma de decisiones acertadas. De acuerdo a esto a continuación se presentan los resultados de la encuesta sobre la calidad del servicio que brinda ALMACEN ENMER, aplicada a quienes ingresan a comprar.

RESULTADOS ENCUESTA AL CONSUMIDOR

1. ¿Cuanto tiempo lleva comprando los productos del almacén enmer?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos de un mes	36	18,5	18,5	18,5
De uno a tres meses	34	17,4	17,4	35,9
De tres a seis meses	34	17,4	17,4	53,3
Entre seis meses y un año	25	12,8	12,8	66,2
Entre uno y tres años	15	7,7	7,7	73,8
Más de tres años	16	8,2	8,2	82,1
Nunca lo he utilizado	35	17,9	17,9	100,0
Total	195	100,0	100,0	

El más alto porcentaje se establece en consumidores que llevan comprando en el almacén entre seis meses y un año con un 66.2%.

2. ¿Cómo conocio el almacén enmer?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Internet	1	,5	,5	,5
Amigos o contactos	130	66,7	66,7	67,2
No lo conozco	36	18,5	18,5	85,6
Otro	28	14,4	14,4	100,0
Total	195	100,0	100,0	

A pesar que un 67.2% conoció el establecimiento gracias a amigos y contactos es interesante el mercado potencial del 18.5% que no conocen ALMACEN ENMER.

3. ¿Con qué frecuencia compra en el almacén enmer?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Una vez a la semana	60	30,8	30,8	30,8
Dos o tres veces a la semana	62	31,8	31,8	62,6
Una vez al mes	24	12,3	12,3	74,9
Menos de una vez al mes	11	5,6	5,6	80,5
Nunca lo he utilizado	7	3,6	3,6	84,1
Otro	5	2,6	2,6	86,7
NS/NR	26	13,3	13,3	100,0
Total	195	100,0	100,0	

La frecuencia de compra más alta es entre una y tres veces a la semana con un 62.6%, es decir, si están comprando frecuentemente los productos de ALMACEN ENMER.

4. Indiquenos su grado de satisfacción con el almacén enmer en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho 1 es completamente insatisfecho

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Completamente insatisfecho	3	1,5	1,5	1,5
Insatisfecho	1	,5	,5	2,1
Indiferente	22	11,3	11,3	13,3
Satisfecho	69	35,4	35,4	48,7
Completamente satisfecho	69	35,4	35,4	84,1
NS/NR	31	15,9	15,9	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Es interesante la respuesta a esta pregunta en la que el 70.8% están satisfechos y completamente satisfechos con el servicio del ALMACEN ENMER.

5. ¿En comparación con otros almacenes, ¿el servicio de almacén enmer es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Mucho mejor	68	34,9	34,9	34,9
Algo mejor	61	31,3	31,3	66,2
Más o menos igual	22	11,3	11,3	77,4
Algo peor	3	1,5	1,5	79,0
Mucho peor	2	1,0	1,0	80,0
No lo se	14	7,2	7,2	87,2
NR	25	12,8	12,8	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Comparando el servicio de ALMACEN ENMER con otros almacenes similares el 66.2% reconocen que está entre mucho mejor y algo mejor que los otros, es bueno como punto de comparación contra la competencia.

- 6.** Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos del ALMACÉN ENMER.

6.1 Relacion calidad-precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Satisfactorio	10	5,1	5,1	5,1
Muy satisfactorio	8	4,1	4,1	9,2
Bueno	48	24,6	24,6	33,8
Excelente	79	40,5	40,5	74,4
NS/NR	50	25,6	25,6	100,0
Total	195	100,0	100,0	

En la relación calidad-precio sale bien favorecido con un 65.1% entre excelente y bueno.

6.2 Bien organizado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Satisfactorio	1	,5	,5	,5
Muy satisfactorio	14	7,2	7,2	7,7
Bueno	43	22,1	22,1	29,7
Excelente	81	41,5	41,5	71,3
NS/NR	56	28,7	28,7	100,0
Total	195	100,0	100,0	

En organización también fueron buenos los resultados con un 63.6% entre excelente y bueno.

6.3 Orientada a satisfacer al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pobre	1	,5	,5	,5
Satisfactorio	1	,5	,5	1,0
Muy satisfactorio	5	2,6	2,6	3,6
Bueno	46	23,6	23,6	27,2
Excelente	80	41,0	41,0	68,2
NS/NR	62	31,8	31,8	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Su orientación a satisfacer al cliente es del 64.6% esto indica una atención entre excelente y buena.

6.4 Servicio postventa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pobre	2	1,0	1,0	1,0
Satisfactorio	6	3,1	3,1	4,1
Muy satisfactorio	7	3,6	3,6	7,7
Bueno	39	20,0	20,0	27,7
Excelente	74	37,9	37,9	65,6
NS/NR	67	34,4	34,4	100,0
Total	195	100,0	100,0	

El 57.9% manifiesta que el servicio postventa está entre excelente y bueno notando un 34.4% de usuarios que no saben evaluar este servicio.

6.5 Calidad del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Satisfactorio	2	1,0	1,0	1,0
Muy satisfactorio	8	4,1	4,1	5,1
Bueno	41	21,0	21,0	26,2
Excelente	82	42,1	42,1	68,2
NS/NR	62	31,8	31,8	100,0
Total	195	100,0	100,0	

La calidad del servicio en el ALMACEN ENMER es del 63.1% entre excelente y bueno predominando la excelencia, esto muestra el empeño que colocan sus dueños por el servicio brindado.

6.6 Profesionalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pobre	1	,5	,5	,5
Satisfactorio	3	1,5	1,5	2,1
Muy satisfactorio	5	2,6	2,6	4,6
Bueno	44	22,6	22,6	27,2
Excelente	74	37,9	37,9	65,1
NS/NR	68	34,9	34,9	100,0
Total	195	100,0	100,0	

La profesionalidad en el manejo general de ALMACEN ENMER es del 60.5%, encontrándose entre excelente y bueno.

6.7 Buena calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Satisfactorio	1	,5	,5	,5
Muy satisfactorio	8	4,1	4,1	4,6
Bueno	40	20,5	20,5	25,1

Excelente	86	44,1	44,1	69,2
NS/NR	60	30,8	30,8	100,0
Total	195	100,0	100,0	

La buena calidad predomina en el ALMACEN ENMER con un 64.6% lo que dice mucho de su principal atractivo.

7. ¿Ha recomendado usted almacén enmer a otras personas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	70	35,9	35,9	35,9
No	101	51,8	51,8	87,7
NS/NR	24	12,3	12,3	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Si el consumidor ha recomendado al ALMACEN ENMER a otras personas, un 51.8% manifestó que no lo ha hecho.

8. ¿Recomendaría usted almacén enmer a otras personas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	158	81,0	81,0	81,0
No	13	6,7	6,7	87,7
NS/NR	24	12,3	12,3	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Si recomendaría a otras personas comprar en ALMACEN ENMER el 81% de usuarios manifestó que si lo haría.

9. ¿Usted compraría de nuevo en el almacén enmer?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Seguro que si	93	47,7	47,7	47,7
Probablemente si	64	32,8	32,8	80,5

Puede que sí, puede que no	11	5,6	5,6	86,2
Probablemente no	2	1,0	1,0	87,2
Seguro que no	1	,5	,5	87,7
NS/NR	24	12,3	12,3	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Es importante este dato por que el 80.5% de los consumidores volverían a comprar en ALMACEN ENMER.

10. ¿Hay alguna cosa que le gustaria decirle al dueño de almacén enmer sobre el servicio que proporciona?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Buena atención	33	16,9	16,9	16,9
NS/NR	162	83,1	83,1	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Al respecto la mayoría de usuarios respondió no saber que le gustaría decirle al dueño de ALMACEN ENMER en un 83.1%, aunque el 16.9% restante manifestó que le dirían sobre la buena atención que los caracteriza.

Observando los resultados de la encuesta aplicada a quienes ingresan a comprar al ALMACEN ENMER, se observa que los clientes tienen conceptos favorables del servicio y la calidad de lo que allí se brinda, la atención y los precios los favorecen y quienes lo conocen o lo acaban de conocer lo recomendarían a otras personas y un alto porcentaje volvería a comprar en ALMACEN ENMER, este estudio sobre la calidad del servicio nunca se había realizado durante la existencia del ALMACEN, y haciendo un resumen del estudio más del 70% de los conceptos de los clientes favorecen a ALMACEN ENMER.

6.2.2 Competencia. El sector de Sogamoso le brinda al ALMACEN ENMER competidores directos e indirectos, los cuales deben ser identificados y a los que se debe estar monitoreando constantemente con el fin de establecer la posición propia frente a ellos, estando así, a la vanguardia dentro de la dinámica del sector y generando ventajas comparativas frente a los

clientes. Esta competencia y su operación deben conocerse claramente como un punto de referenciación.

6.2.3 Sector. Aunque el nivel de competencia es alto, el sector de alimentos cuenta con la ventaja de tener productos de primera necesidad, lo cual garantiza que siempre exista demanda. Sin embargo, constantemente se debe estar entendiendo la dinámica del sector, observando sus cambios y tendencias, entre las cuales se está observando un alto nivel de sistematización, no solo por agilidad en el servicio, sino también por un mayor control, eficiencia y por la seguridad no solo del cliente, sino también del ALMACEN, aspecto al cual hay que centrar la atención y vislumbrar las posibilidades y factibilidad de acceder a tecnología.

6.2.4 País. Existen factores económicos, políticos y sociales del país que afectan directa o indirectamente la operación del ALMACEN ENMER y los cuales se deben conocer, razón por la que se hace necesario estar en estado de alerta frente a este tipo de cambios.

6.3 Análisis Dofa

Con el fin de profundizar en el diagnóstico del ALMACEN ENMER, se hace necesario ser más específico en cuanto a los diversos aspectos que intervienen, influyen o hacen parte de la operación del ALMACEN, razón por la que a continuación se detallan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las que cuenta el objeto de estudio en diferentes aspectos, y cuya identificación y análisis permitirán posteriormente realizar una propuesta de Plan de Negocio acertada y acorde con las necesidades y capacidades reales del ALMACEN.

6.3.1 Análisis Interno

➤ Debilidades.

Administrativa.

- Ausencia de planeación, entendiéndose este aspecto como la carencia de Misión, visión, definición de objetivos, principios, propósitos y valores, los cuales generen un horizonte definido y soporten la Organización.

Compras.

- No se cuenta con el conocimiento preciso de las cantidades y productos que se requieren para el periodo, ocasionando escases y olvidos que conducen a repetición de pedidos.
- En los eventos en que el proveedor visita el ALMACEN ENMER se tiene carencia de un listado o formato estructurado y organizado que contenga en su totalidad los productos y los precios de los mismos con el fin de tener facilidad en la elección del mejor proveedor, ya que el listado existente presenta falencias en cuanto a que no cubre la totalidad de los productos.
- Ausencia de una base de datos que incluya la información relevante de los proveedores, como Nombre del Proveedor, productos que ofrece, precios, Contacto, dirección, teléfono y acuerdos promocionales y de descuento.
- Deficiencia en el control de los pedidos, referente a la fecha de entrega de los productos, el dinero para efectuar el pago y las correspondientes ordenes de pedido.

Inventarios

- Es agotadora la labor de realizar el inventario debido a la cantidad de productos que se manejan y a sus diversas presentaciones y precios, sin contar con el apoyo de un sistema o base de datos que permita mayor agilidad y exactitud y que encierre en un solo documento la información necesaria para la acertada toma de decisiones.
- En el espacio físico destinado para el almacenamiento de inventarios (Bodega) se presenta desorden en cuanto a ubicación de los diferentes tipos de productos, generando inconvenientes al momento de determinar existencias y cantidades exactas para la realización de las compras y/o adquisición de nuevos productos. Situación que conlleva en ocasiones a realizar sin necesidad nuevas compras, existiendo aún niveles óptimos de inventario.

Financiera.

- Es notoria la ausencia de un registro formal que abarque los resultados generados en las operaciones diarias, tanto en compras como en ventas, consolidados mensuales, semestrales, anuales, que permitan comparaciones y la acertada toma de decisiones, indicadores de gestión, estados financieros los cuales permitan medir los resultados a través de razones financieras.

Mercadeo.

- Se manejan promociones en el ALMACEN ENMER, lo cual genera una ventaja frente a la competencia.
- Ausencia de capacitación de los propietarios referente a una acertada exhibición de los productos, manejando de esta forma un nivel bajo de armonía en el ALMACEN ENMER, pero se puede mejorar.
- No se cuenta con un conocimiento concreto del número de clientes que se poseen y la predominancia de actividades y edades existentes en el sector. Así como las características de la competencia.

Tecnología.

- Es indispensable contar con tecnología que permita agilizar el servicio y todos los procesos que se desarrollan, cubriendo áreas sensibles para el control de los ingresos, egresos y por ende de la rentabilidad.

➤ Fortalezas

Administrativa.

- La Experiencia de más de 30 años adquirida por los propietarios durante los años que lleva desarrollando actividades comerciales le permiten poseer una adecuada supervisión y manejo de las actividades diarias, pero sin contar con el control deseado.
- Igualmente se cuenta con un buen clima laboral dentro del ALMACEN ENMER. Así, como también la habilidad para impartir instrucciones y lineamientos facilitando el entendimiento por parte de los colaboradores y por ende su efectivo cumplimiento.

Compras.

- Las decisiones en la elección de proveedores se determinan posteriormente a la indagación de los diferentes precios, presentaciones y calidad de cada una de las opciones existentes en el mercado.
- No se necesitan créditos con los proveedores ya que se cuenta con el capital necesario.
- Se cuenta con la facilidad de un medio de transporte propio, con el cual se evita incurrir en gastos adicionales que posteriormente se vean reflejados en los precios de los productos.

- Existe una relación estrecha con los proveedores actuales, siendo un factor que genera tratos algunas veces preferenciales y el acceso a información relevante como por ejemplo la llegada de productos nuevos y la tendencia de precios del mercado.
- Se innova continuamente en la adquisición de productos en etapa de lanzamiento y/o crecimiento en lapsos de tiempo ágiles, con el fin de ofrecer a los clientes los nuevos productos y por ende más opciones de compra, incluyendo las diversas presentaciones que traen consigo los productos.

Inventario.

- Existe preparación para abastecer y cumplir con compras no tradicionales y que sobrepasan las cantidades exhibidas en el momento, para lo cual se cuenta con un stock de inventario, que supe estas necesidades sin generar sobre costos.

Financieras.

- Se cuenta con capital propio y todas las adquisiciones y logros obtenidos no han requerido en ningún momento financiación por parte de entidades bancarias, debido a que el flujo de dinero obtenido en las operaciones diarias permiten contar con un acceso ágil, el cual pueda ser utilizado en otras inversiones
- Existe control diario de los ingresos de efectivo generados durante la operación, los cuales permiten establecer la venta exacta del día y determinar las razones de los faltantes.

Mercadeo.

- Se conoce quienes son los competidores y donde se encuentran ubicados, así como sus estrategias de precios y su publicidad.
- Se manejan descuentos para clientes que adquieren en grandes cantidades y que se caracterizan por su fidelidad al establecimiento.
- A los clientes les agrada la organización de los productos y la variedad de presentaciones que se ofrecen.
- Existe lealtad por parte de los clientes.
- La determinación del precio se fundamenta en no tener la máxima utilidad sino en que los precios estén acordes con el poder adquisitivo de los clientes, debido a la capacidad de ingresos del sector, pero simultáneamente contando con precios similares a los de la competencia.

- En la adquisición de algunos productos se emplean únicamente comerciantes mayoristas, es decir, un único intermediario, factor que evita que los precios de los productos se incrementen y afecten el precio de venta.

Servicio.

- La estrategia de servicio se encuentra orientada principalmente a la satisfacción de las necesidades de las personas del sector. Consiste en proporcionar al cliente la cantidad exacta del producto que requiere, facilitando de esta manera, que los clientes compren los diferentes productos de acuerdo a su presupuesto y que puedan adquirir una cantidad mayor de productos en la cantidad necesaria.
- En el ALMACEN ENMER se maneja como política mantener en existencia la mayor cantidad de productos posible de tal forma que los clientes encuentren todo lo que necesitan en cuanto a la actividad comercial lo permite
- La atención al cliente ha sido un factor determinante que ha conducido al reconocimiento del ALMACEN ENMER en el sector, esto se fundamenta en que el servicio es respetuoso, cordial y ágil y los colaboradores se esfuerzan en complacer las necesidades de los clientes y además buscan los medios más idóneos y presentan las mejores alternativas para cumplir con las expectativas del cliente.
- Cuando los mercados son grandes se le suministra al cliente ayuda, facilitándoles el transporte de los mismos y medios de empaque más amplios y resistentes.

Infraestructura.

- La infraestructura en la que se desarrollan las operaciones es propia
- La iluminación y ventilación del establecimiento es idónea y las instalaciones son amplias, creando un ambiente acogedor.
- El establecimiento cuenta con sistema de alarma, el cual ofrece a los usuarios un dispositivo de aviso (botón de pánico), en caso de alguna eventualidad, adicionalmente se cuenta con el apoyo de la Policía Nacional y de funcionarios motorizados.

Preferencia.

- Los clientes prefieren el ALMACEN ENMER ya que les proporciona beneficios en calidad y cantidad de productos, opciones de precios, estrategia de servicio y servicio al cliente.

6.3.2 Análisis Externo

➤ Oportunidades

Tecnología.

- Existen empresas especializadas en realizar sistematización de operaciones y de actividades, las cuales brindan este servicio a diferentes tipos de negocios, autoservicios y almacenes de grandes superficies.
- El avance de la tecnología ha tenido tanto alcance que ha permitido que se beneficien múltiples sectores de la economía y que su adecuado uso reduzca tiempos, movimientos y contribuya al logro de los objetivos organizacionales de una manera más eficiente, ágil y exacta.

Capacitación.

- Existen instituciones a nivel nacional que apoyan la actividad comercial de las tiendas, almacenes y superetes orientándolos a ser más competitivos. Estas entidades son UPTC, la CAMARA DE COMERCIO, y el SENA y quienes a su vez reciben el apoyo del Gobierno y de empresas privadas y cuya gestión se fundamenta en la preparación y capacitación del sector al cual pertenece el objeto de estudio.

Geográficos.

- El ALMACEN ENMER se encuentra ubicado en Sogamoso, en una vía de gran afluencia vehicular, y que por sus características facilita el acceso de los clientes a la zona de ubicación. También es importante resaltar que este sector es comercial y atractivo para la realización de las diferentes compras. Además cuenta con espacio para parqueo y en una calle bastante amplia que proporciona un fácil acceso en automóvil.

Población.

- El municipio de Sogamoso cuenta con 111.799 habitantes según los datos obtenidos en las proyecciones de población elaboradas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Esta cifra indica que en este municipio existe un gran mercado al cual satisfacer, contando con la oportunidad de ampliar el número de clientes actuales, aumentando los niveles de ingresos y los índices de rentabilidad del ALMACEN.

Productos.

- El mercado de productos alimenticios y de abarrotes está compuesto por una gran variedad de productos, los cuales son comercializados en el ALMACEN ENMER, sin embargo existe la oportunidad de incluir en el portafolio de productos, otro tipo de alimentos que hasta el momento no se consideran viables por condiciones de infraestructura, estos productos de interés son Fruver, Carnes y refrigerados, los cuales generarán con su comercialización una mayor fidelización por parte de los clientes, ya que encontraran en un mismo lugar todo lo que necesitan para su consumo.

Conocimientos.

- El conocimiento adquirido durante la carrera de Administración de Empresas permite aportar instrumentos y bases teórico – prácticas que conducen a la correcta formulación del proceso Administrativo y de temas relacionados con las diferentes áreas que abarca la profesión y entre las cuales se encuentran ámbitos financieros, de mercadeo, administrativos, talento humano, entre otros.

➤ **Amenazas**

Competencia.

- Existe un gran número de establecimientos dedicados a la misma actividad o a una actividad similar a la desarrollada por el ALMACEN ENMER, los cuales varían de acuerdo a su dimensión y a su estrategia de servicio. Estos establecimientos se encuentran ubicados a una distancia muy corta. La existencia de este gran número de establecimientos genera un alto nivel de competencia por la conquista de nuevos clientes. Estos establecimientos representan un riesgo en cuanto a que generen un valor agregado que conduzca a la disminución de clientes en el ALMACEN ENMER y por ende a su participación en el mercado.
- La llegada de nuevos competidores representa una amenaza potencial, ya que estos podrán llegar con una estructura de servicio novedosa en el sector, cautivando a los clientes actuales si no se cuenta con las estrategias y herramientas apropiadas para enfrentar este riesgo, el cual abarca factores relacionados con precios, servicio al cliente, variedad de productos, calidad, infraestructura y otros beneficios.

Desempleo.

- Los niveles de desempleo afectan el poder adquisitivo de las personas, lo que conduce a una disminución en la cantidad y tipos de bienes que son adquiridos, ocasionando a su vez disminuciones en los volúmenes de ventas y por ende en los niveles de rentabilidad.

Inseguridad.

- Los comerciantes en general se encuentran expuestos a riesgos de seguridad en cualquier sector en el que desarrollen su actividad, y este riesgo es tan frecuente debido a la amplitud de horarios que manejan y al flujo tan constante de dinero.

Inflación.

- El incremento en el nivel general de los precios ocasiona que en el momento de la adquisición de los productos estos sean adquiridos a un precio más alto, lo que a su vez genera incrementos en los precios de venta y una reducción en el poder adquisitivo, disminuyendo así la demanda de los productos comercializados.

6.3.3 Matriz Dofa

Tabla 1. Matriz DOFA

	FORTALEZAS A) Administrativa B) Compras C) Inventario D) Financiero E) Mercadeo F) Servicio G) Infraestructura H) Preferencia	DEBILIDADES A) Administrativa B) Compras C) Inventario D) Financiero E) Mercadeo F) Tecnología
OPORTUNIDADES Tecnología 1. Capacitación 2. Geográficos 3. Población 4. Productos 5. Conocimientos	ESTRATEGIAS FO (D:1,2,5) Inversiones en tecnología, capacitación y en la ampliación del Portafolio de productos 1. (E,F:4) Generar atractivo para la conquista de nuevos clientes dado el amplio mercado.	ESTRATEGIAS DO 1. (A: 6) Creación de los lineamientos administrativos que brindarán el horizonte del ALMACEN ENMER. 2. (B,C,D,F:1) Asesoramiento de empresas especializadas en sistematización de operaciones

		3. (E: 2) Presencia en las capacitaciones que realizan el SENA, FENALCO y la Cámara de Comercio.
AMENAZAS 1. Competencia 2. Desempleo 3. Inseguridad 4. Inflación	ESTRATEGIAS FA (A - H:1)El constante seguimiento y mejoramiento de las fortalezas existentes contrarrestarán el accionar de sus competidores logrando la fidelización y la conquista de nuevos clientes. (E,F:2) La estrategia de servicio y las fortalezas de mercadeo permiten al ALMACEN ENMER reducir los efectos originados por la crisis del desempleo. (G:3) Supervisión de la eficacia del sistema, existencia de una alarma comunitaria y retroalimentación del comportamiento del sistema y del sector, de manera periódica.	ESTRATEGIAS DA 1. (A-E, 1) Mediante la implementación de un sistema de información se contrarrestan las debilidades y se elude al máximo la amenaza que genera la competencia.

Fuente: el autor-

6.4 Formulación de Estrategias

6.4.1 Estrategias FO.

(D: 1, 2,5).

Hacer uso de la fortaleza financiera con el fin de realizar inversiones en tecnología, capacitación y en la ampliación del Portafolio de productos. La inversión en tecnología estará orientada a la adquisición e implementación de un software especializado, que permita el control de los procesos desarrollados y de la adecuada sistematización de las operaciones.

La capacitación tendrá como objetivo aprovechar los programas desarrollados por la Cámara de Comercio y el SENA con el fin de tener una mayor preparación en el desarrollo de todas las actividades.

La ampliación en el portafolio de productos estará dirigida a incluir las secciones de Fruver, Carnes y refrigerados con el fin de abarcar un mayor número de necesidades y convertirse en la mejor opción de compra, aprovechando a su vez la política de innovación mediante la adquisición constante de nuevos productos.

(E, F: 4)

Aprovechar las fortalezas en el ámbito de mercadeo en cuanto al manejo de descuentos especiales, el mejoramiento en la exhibición y variedad del producto y la estrategia de precios, así como la estrategia de servicio orientada a proporcionarle al cliente la cantidad exacta de producto que requiere, con la finalidad de generar atractivo para la conquista de nuevos clientes dado el amplio mercado que se encuentra en la población de Sogamoso y el cual se puede satisfacer.

6.4.2 Estrategias DO

(A: 6)

Aprovechando los conocimientos adquiridos durante la carrera en las diferentes áreas y en especial en el ámbito administrativo se facilita la creación de los lineamientos administrativos que brindarán el horizonte del ALMACEN, tales como la Misión, la Visión, los Objetivos y los Principios, generando la estructura formal de planeación del ALMACEN ENMER y que orientará su accionar.

(B, C, D, F: 1)

El medio externo brinda la oportunidad de contar con un asesoramiento de empresas especializadas en sistematización de operaciones, dichas organizaciones implementan un software especializado que genera la solución de dificultades y deficiencias en la organización, como lo son: mejoramiento en los procesos de compra, inventarios y financiero, todo esto generará resultados en disminución de tiempos, bases de datos eficientes, control de los ingresos, agilidad administrativa y de servicio. Lo anterior permitirá una acertada y confiable toma de decisiones y por ende un crecimiento más acelerado.

(E: 2)

Instituciones como la Cámara de Comercio y el Sena, tienen como filosofía el apoyo y la capacitación de comerciantes y demás formatos con la misma actividad comercial, estas organizaciones desarrollan una serie de programas enfocados hacia el área de mercadeo y se especializan en aspectos de merchandising, promociones, negociaciones con los proveedores, manejo de inventarios, Marketing Relacional, entre otros. Todo esto con el objetivo de lograr negocios competitivos y en crecimiento acelerado.

6.4.3 Estrategias FA

(A - H: 1)

Las fortalezas en los ámbitos administrativos, de compras, inventario, financiero, de mercadeo y de servicio que el ALMACEN ENMER posee le permiten contar con una ventaja competitiva que contrarresta el accionar de sus competidores logrando la fidelización y la conquista de nuevos clientes. Teniendo en Cuenta que la infraestructura es bastante limitada y que los clientes actuales poseen un alto grado de preferencia hacia el ALMACEN.

(E, F: 2)

La estrategia de servicio y las fortalezas de mercadeo se encuentran orientadas a brindar facilidades y precios acordes al poder adquisitivo de las personas, proporcionándoles la cantidad exacta y acorde al presupuesto que poseen y que una vez conjugadas con el manejo de marcas no tradicionales y la comercialización de productos básicos de la Canasta Familiar permite al ALMACEN ENMER reducir los efectos originados por la crisis del desempleo y de la inflación.

(G: 3)

El sistema de seguridad del ALMACEN ENMER permite contar con una mayor tranquilidad en cuanto a seguridad se refiere, contrarrestando una de las amenazas más latentes en el medio externo, razón por la cual, se hace necesario el monitoreo y la constante supervisión de la eficacia del sistema. Además complementar el sistema con la existencia de una alarma comunitaria, así como la realización de una retroalimentación del comportamiento del sistema y del sector, mediante llamadas al centro de servicio de manera periódica.

6.4.4. Estrategias DA

(A-E, 1)

Mediante la implementación de un sistema de información que permita contrarrestar las debilidades de carácter administrativo, en compras, inventarios, financiero y de mercadeo se contará con las herramientas necesarias para eludir al máximo la amenaza que genera la competencia en cuanto al fortalecimiento de la relación de los clientes actuales y la conquista de nuevos clientes.

6.5 Conclusión del Diagnostico

El diagnóstico realizado permite observar que aunque el ALMACEN ENMER cuenta con múltiples ventajas y fortalezas en cada una de sus áreas, existen otros aspectos y áreas de acción que se deben crear y/o fortalecer, con el fin de estructurar más su administración, brindándole bases profesionales a la administración empírica que actualmente la cimienta. Estas bases profesionales que se generarán serán las que van a conformar la propuesta de Plan de Negocio que se desea brindar

Es vital conocer cada uno de los aspectos con los que cuenta el ALMACEN ENMER objeto de estudio con el fin de generar la propuesta más acertada y acorde a las necesidades actuales.

7. Diseño del Plan de Negocio para EL Almacén ENMER

Concluido diagnostico estratégico, y determinados los factores que afectan a todas las áreas de la organización, el siguiente paso es diseñar el plan de negocio de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas.

7.1 Estudio Organizacional

La mayoría de empresas inician sus operaciones por medio de prueba y error, pero durante su proceso evolutivo van haciendo uso de múltiples teorías y conocimientos que soportan su accionar empresarial y brindan herramientas para un crecimiento sostenido, que aunque en algunos casos no surte los efectos deseados, en la gran mayoría sí impulsa

crecimientos y éxitos empresariales que se reflejan en muchos campos de la empresa y de la comunidad en la que se desenvuelven.

En la Actualidad, administrar basados en estos conocimientos, técnicas y teorías y no sólo en empirismos, se hace cada vez más necesario, debido a que el mundo empresarial vive en constante cambio, modificado por nuevos conceptos como el de la globalización, el cambio en la mentalidad del consumidor y el nivel de vida, razón por la que es vital que las empresas cuenten con un horizonte claro y una estructura formal en la que se basen todas y cada una de sus actividades y acciones, encaminándose así, a la conquista de sus objetivos y de logros empresariales.

Es por todo lo anterior que se hace necesario que se identifiquen, consoliden, se creen y se desarrollen aspectos de Planeación útiles para el ALMACEN ENMER, que contribuirán a la formación de esa estructura básica con la que todas las empresas deben contar, que aunque con el transcurrir del tiempo exigirán ser replanteadas y ajustadas según las nuevas exigencias del mundo empresarial y del mercado guiaran y orientarán todas las estrategias y serán los cimientos en todo su accionar. La propuesta es la siguiente:

7.1.1 Historia Empresarial. El ALMACEN ENMER surgió como una idea familiar con el propósito de contar con un negocio propio que suministrara ingresos adicionales a la familia y porque representaba una oportunidad de negocio en el municipio de Sogamoso. Su nombre ENMER viene de las siglas de los nombre de sus propietarios ENRIQUE y MERCEDEZ.

Es así, que en 1985 surgió la idea de crear un negocio que manejara una estrategia de servicio diferente a la ofrecida por Autoservicios y Almacenes de cadena; fue así como la idea se materializó en este mismo año arrendando un local en los alrededores de la plaza de mercado en el municipio de Sogamoso, cuya medida era de 3 mts cuadrados y contaba con un solo empleado. En este lugar se empezaron a vender los primeros productos a granel.

Figura 9. Local ubicado en el mismo sector de la plaza de mercado



Fuente: el autor.

Debido al incremento en las ventas, al reconocimiento en el sector y a la rentabilidad generada, en el 1986 se logró arrendar un lugar mucho más amplio, ubicado en la carrera 18 No. 11B-52 Figura 9., a la vuelta del establecimiento inicial, contando esta vez con un espacio de 30 mts. Cuadrados, lo que conllevó a la adquisición de estantería de exhibición adicional y de la registradora y simultáneamente a aumentar la gama de productos en diferentes marcas y presentaciones, generando así, el incremento de clientes y la necesidad de contar con un empleado más.

En esta etapa el espacio que se manejaba ya resultaba insuficiente para el almacenaje, la exhibición y la movilización, lo cual exigió una respuesta rápida de infraestructura, fue así, como en el 2000 gracias a una oportunidad de negocio se inauguró la sede propia en Sogamoso, ubicada en la Carrera 18 No. 11B-02, y se encuentra ubicada diagonal a las instalaciones anteriores. Esta nueva infraestructura fue ajustada de tal manera que se organizó la exhibición de mercancías en un lugar donde diera espacio para la zona de atención al público, con exhibidores que ayudaron en la organización y las vitrinas en madera que aún se están utilizando y que en la época generó un ambiente de diferenciación.

El ALMACEN ENMER ha superado las expectativas iniciales de sus propietarios debido a su agilidad en crecimiento, rentabilidad y acogida, con un buen número de clientes, con el apoyo de 1 empleado, y manejando una infraestructura, que permitirá la posibilidad de abrir caminos hacia una futura expansión.

7.2 Direccionamiento Estratégico

Misión

ALMACEN ENMER comercializa productos de la Canasta Familiar, viveres , rancho y licores, brindando excelencia en el servicio para satisfacer integralmente las necesidades de nuestros clientes, mediante soluciones ágiles y oportunas que contribuyan al mejoramiento continuo.

Visión

ALMACEN ENMER para el año 2023, será uno de los almacenes de mayor reconocimiento en el sector de la plaza de mercado de Sogamoso y lugares aledaños, gracias a su excelente servicio y consolidándose así, como la mejor opción de compra por calidad y precios. Así mismo, sus operaciones y actividades estarán completamente sistematizadas y en proceso de mejoramiento continuo en tecnología.

Valores

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Servicio
- Compromiso
- Ética
- Amabilidad
- Disciplina
- Cumplimiento
- Compromiso
- Puntualidad.

Principios

- **Compromiso con el cliente.** Las actividades del ALMACEN ENMER se inspiran en características como agilidad, amabilidad, honestidad y disposición de servicio, ofreciendo

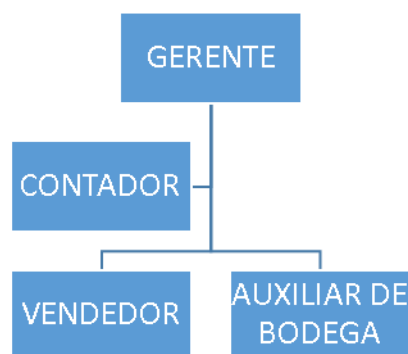
así una excelente atención al cliente, satisfaciendo de esta manera sus necesidades y expectativas.

- **Respeto por las personas.** El ALMACEN ENMER promueve el respeto por las personas, sus valores, creencias, derechos y responsabilidades, entendiendo que una comunidad se construye en la mutua confianza, respeto y tolerancia.
- **Responsabilidad Social.** El ALMACEN ENMER es consciente del impacto y de su función en la comunidad, razón por la cual cada actividad que desarrolla se hace pensando en el mayor bienestar.
- **Bienestar de los Colaboradores.** Para el ALMACEN ENMER su recurso más valioso son sus colaboradores y por lo tanto apoya el bienestar y desarrollo integral de los mismos.
- **Compromiso de Calidad.** Es un reto permanente el desarrollo de las actividades con niveles de calidad adecuados, tanto así, que se convierte en una norma de conducta, en un compromiso y en una responsabilidad.
- **Objetivos corporativos** Intensificar los esfuerzos para asegurar la permanencia y posicionamiento del ALMACEN ENMER en el mercado, la lealtad de sus clientes actuales y la conquista de clientes potenciales, mediante la estrategia de servicio de excelencia y calidad.
- Diseñar estrategias que generen un crecimiento continuo y altos niveles de productividad los cuales deberán verse reflejados en los niveles de rentabilidad, generando valor para el ALMACEN.
- Sistematizar los procesos del ALMACEN ENMER con el fin de contar con un sistema de información organizacional que asegure una toma de decisiones oportuna y confiable y un mejor control de las actividades, garantizando el seguimiento y mejoramiento continuo en la tecnología implementada.
- Identificar las necesidades de los clientes, con el fin de satisfacer plenamente sus expectativas, anticipándose y solucionando problemas a través de la estrategia de servicio, mediante el apoyo de los colaboradores.
- Establecer sistemas que permitan desarrollar un seguimiento sistemático al mercado y a la competencia, diseñando así, nuevas estrategias que se anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes y que permitan el crecimiento y permanencia del ALMACEN ENMER.

7.3 Organigrama

El Organigrama del ALMACEN ENMER es una estructura sencilla con dos niveles jerárquicos, considerando al cliente como la razón de ser; alrededor del cual se efectúan todas las operaciones y haciendo del servicio al cliente una de las prioridades, debido a que es él quien decide mediante sus niveles de satisfacción las diferentes acciones que deberán emprenderse en lo relacionado a precios, productos y demás factores determinantes en el funcionamiento del ALMACEN ENMER.

Figura 10. Organigrama ALMACEN ENMER



Fuente: el autor.

7.4 Talento humano

El ALMACEN ENMER cuenta con una estructura orgánico funcional distribuida así: un gerente siendo este el dueño, un contador el cual brinda sus servicios de forma esporádica según la necesidad de la empresa en base a los lineamientos establecidos según la periodicidad definida, un vendedor encargado de atender y distribuir los productos y un auxiliar de bodega, encargado de la entrega y recepción de la mercancía.

8. Plan de Mercadeo

8.1 Estrategia de Precio.

El ALMACEN ENMER, ha establecido una política de precios, consistente en adquirir los productos con el precio más adecuado, a través de cotizaciones con los proveedores que representan a las diferentes empresas, esto con el fin de adquirir los productos a un costo que facilite su posterior venta a un precio acorde con la competencia.

Para la determinación del precio, se toma su precio de compra y se establece un margen de utilidad, equivalente al porcentaje que se maneja para los diferentes artículos dependiendo de sus características, estos márgenes varían entre el 8% y el 30% y en promedio general la utilidad representa un 13%.

- **Justificación para un precio diferente al de la competencia.** La diferencia favorable entre los precios del ALMACEN ENMER y de la competencia se justifica en la elección de proveedores, razón por la cual algunos productos que se comercializan en el ALMACEN ENMER presentan precios inferiores lo que permite manejar una ventaja comparativa en cuanto a precios se refiere.
- **Posibles niveles de variación de precio para resistir una guerra de precios.** En caso de presentarse una guerra de precios el ALMACEN ENMER cuenta con la capacidad de disminuir sus márgenes de utilidad temporalmente logrando minimizar el impacto de la situación y evitando pérdida de clientes. Por otro lado, las estrechas relaciones con cada uno de los proveedores brinda la posibilidad de entablar acuerdos con los mismos con la finalidad de obtener mejores precios, que se vean reflejados en toda la cadena de distribución, al igual que la posibilidad de contar con promociones que finalmente beneficiarán a los clientes.
- **Descuentos.** Como estrategia de fidelización y conquista de nuevos clientes se seguirán ofreciendo descuentos por compras en volúmenes significativos. Es de resaltar que no se manejarán descuentos por pronto pago debido a que las ventas son de contado y no se maneja política de cartera.

8.2 Estrategia de Venta

- **Clientes.** Cuando ALMACEN ENMER se encontraba aún ubicado en el local de la plaza se contaba inicialmente con aproximadamente 50 clientes logrando así un cubrimiento geográfico correspondiente al Barrio 20 de julio, los cuales fueron aumentando en número y en fidelización a medida que el ALMACEN ENMER se iba ampliando en infraestructura y en gama de productos, actualmente cuenta con más de 400 clientes.

Los clientes que reciben el mayor esfuerzo de ventas son aquellos que llegan por primera vez al ALMACEN ENMER y aquellos que realizan compras en volúmenes representativos. Lo anterior, no significa descuidos ni falta de interés en la prestación de servicio a los clientes cotidianos.

La identificación de los clientes potenciales se hace a través de los responsables de atenderlos, ya que ellos por su trayectoria, experiencia y funciones conocen a los clientes reales e identifican a los clientes potenciales, la estrategia de conquista de estos clientes, es realizada en su primer visita a través de la oferta de precios accesibles y bastante competitivos.

En un mediano plazo se espera la ampliación de la infraestructura con la finalidad de introducir secciones de lácteos, fruiter, verduras y cárnicos lo cual permitirá ampliar el tamaño del mercado a satisfacer, ya que esto brindará la opción de que los clientes encuentren en un mismo lugar todo lo que requieren.

8.3 Estrategia Promocional.

Los mecanismos para llevar el producto a la atención de los compradores se realiza por medio de la venta personal, ya que a los clientes se les ofrecen las diferentes alternativas de compra, beneficios de las mismas y los productos nuevos que han ingresado al mercado.

Cuando la venta es de los productos empacados, los mecanismos de promoción corren por cuenta de las empresas productoras ya que estas cuentan con la posibilidad de estimular la

compra de sus productos haciendo uso de medios de comunicación de alto nivel de cubrimiento como lo es la televisión y la radio y por medio de los cuales realizan sus respectivos concursos y propagandas, además cuentan con su propia publicidad de la cual hacen entrega en el ALMACEN ENMER para su correspondiente exhibición.

Actualmente no se cuenta con promociones propias en el ALMACEN, sin embargo, se planea realizar alianzas con los proveedores con el fin de diseñar estrategias promocionales que beneficien a ambas partes y que con su resultado se logre beneficiar al cliente generando un impacto positivo, lo cual se verá reflejado en el nivel de ventas.

Como programa de medios actualmente se cuenta únicamente con medios impresos, tales como tarjetas de presentación y almanaques de fin de año.

9. Estudio Técnico

9.1 Análisis del Servicio

El ALMACEN ENMER se encarga de prestar un servicio consistente en la comercialización de productos empacados y a granel, estos últimos se encuentran exhibidos en recipientes plásticos.

La prestación del servicio por parte de los vendedores es directa, ya que son ellos los encargados de suministrarle al cliente la cantidad exacta, una vez pesado el producto. Y los productos empacados son entregados por los vendedores a la cajera para el correspondiente registro.

El ALMACEN ENMER maneja un horario de servicio desde las 8:00 am hasta las 6:30pm de lunes a sábado.

Según la distribución física del establecimiento, no existe la posibilidad de que el cliente tenga contacto directo con los productos ya que estos se encuentran exhibidos tras unas vitrinas, en las cuales se encuentran exhibidos y protegidos los productos a granel, y son estas vitrinas las que limitan el campo de movilidad y el acceso de los clientes a los Stands y canecas plásticas.

Los encargados de atender al público se encuentran capacitados para asesorar al cliente en cuanto a diversas alternativas de compra y lo orientan para manejar situaciones, que no son percibidas rápidamente una vez se ha ingresado al establecimiento, lo cual consiste en ofrecer al cliente marcas sustitutas y opciones a granel que representan una mejor opción para los clientes por su precio y rendimiento.

En cuanto al contacto, se percibe que existe un trato de cordialidad por parte de los propietarios y disposición de servicio, lo cual se ve reflejado en actitudes de respeto, amabilidad y colaboración, generando así, el reconocimiento en el sector por el servicio prestado.

La estrategia de servicio que ha diferenciado al ALMACEN ENMER, ha sido la venta a granel, la cual ha tenido gran acogida en el sector, ya que el mismo cuenta con una población de bajos ingresos que no se encuentra muchas veces en la capacidad de adquirir los productos empacados, por los precios elevados que estos presentan en comparación con su poder adquisitivo.

Igualmente, cabe resaltar que cuando las compras superan el valor de \$20.000 pesos, se obsequian cajas de Fósforos, y cuando superan el valor de \$60.000 se obsequian galletas como estrategia de fidelización y preferencia, estrategias que simultáneamente son de diferenciación, ya que los demás establecimientos se muestran rígidos a este tipo de incentivos.

Adicionalmente, se cuenta con un ciclo - mesa, con su correspondiente área para el transporte de los alimentos, el cual es utilizado para facilitarles a los clientes el transporte de los productos adquiridos hasta su hogar y para los clientes cuyo domicilio es fuera del municipio, se trasladan y entregan los productos en el sitio donde toman su respectivo transporte.

9.2 Productos

Los productos que se comercializan en el ALMACEN ENMER se pueden clasificar de manera general en:

- Granos
- Abarrotes
- Harinas
- Enlatados
- Golosinas
- Licores
- Productos de Aseo
- Alimentos para animales

Todos estos productos se encuentran exhibidos en sus diferentes marcas y presentaciones, manejándose un total de 800 productos, de los cuales los granos, las harinas y el aceite son a granel.

9.3 Política de Compras – Stock de Inventario

Se compra la cantidad necesaria para el pronóstico de demanda establecido para cada semana ya que esto varía dependiendo de las ventas que se tengan en la semana. Igualmente, manteniendo un stock de inventarios, con el fin de cubrir cualquier eventualidad que se presente, esto debido a que en algunas ocasiones se presentan clientes que tienen sus establecimientos dedicados a la misma actividad los cuales realizan compras en cantidades superiores y que para cubrir esta clase de ventas se requiere contar con una reserva.

9.4 Facilidades

9.4.1 Ubicación Geográfica. El ALMACEN ENMER se encuentra ubicado en el Municipio de Sogamoso – Boyacá, en la Cra. 18 No. 11B-02, en el Barrio 20 de Julio, la cual es una zona altamente comercial, ya que allí mismo queda la plaza de mercado minorista de Sogamoso – Sogabastos.

9.4.2 Facilidades de Servicios. La infraestructura en la cual el ALMACEN ENMER desarrolla su actividad comercial cuenta con servicios públicos adecuados de agua, energía, teléfono, alcantarillado, gas y recolección de desperdicios que permiten el buen funcionamiento del negocio y el manejo idóneo de los alimentos.

9.4.3 Proveedores. La mercancía es adquirida a través de vendedores que se acercan al establecimiento en representación de diferentes empresas, adquiriendo los productos de la mejor alternativa en cuanto a calidad y precio. Algunos de los productos a granel son adquiridos directamente a través del primer intermediario, ejemplo de esto son los alimentos para animales.

9.4.4 Clientes. El ALMACEN ENMER cuenta con clientes cuya residencia se encuentra en el municipio, otros pertenecen a municipios vecinos de la ciudad y de Sogamoso, existe una gran cercanía entre el ALMACEN ENMER y los clientes ya que la distancia que debe ser recorrida para la realización de las compras es mínima para quienes viven en el Municipio y aquellos que no residen en él cuentan con facilidades de transporte para realizar sus adquisiciones.

9.4.5 Área requerida. El establecimiento para su adecuado funcionamiento cuenta con un área total de 60Mts², los cuales se encuentran conformados por 6Mts cuadrados de ancho por 10 Mts 2 de largo. La construcción cuenta con 3 plantas, en donde la primera es utilizada y requerida para la exhibición y venta de los productos, y en el fondo un área para bodega. En la segunda planta, se encuentra un área de bodega. En la tercera planta se encuentra una terraza la cual actualmente se encuentra adecuada y utilizada como bodega.

9.4.6 Vías de acceso. El ALMACEN ENMER se encuentra ubicado a una vía de gran afluencia vehicular, la cual es la carrera 18 y que por sus características facilita el acceso de los clientes a la zona de ubicación. También es importante resaltar que este sector es comercial y atractivo para la realización de las diferentes compras. Además cuenta con espacio para parqueo y en una calle bastante amplia que proporciona un fácil acceso en automóvil y la cual se encuentra pavimentada.

9.5 Equipo

El ALMACEN ENMER para el desarrollo de sus actividades cuenta con los siguientes equipos relacionados a continuación:

- ✓ Caja registrador – (**CASIO** referencia **CE3700**)
- ✓ Bãscula.
- ✓ Selladora elãctronica-
- ✓ Triciclo de carga.

10. Estudio Financiero

Para el desarrollo de este estudio financiero, es importante realizar un análisis vertical y horizontal de los estados financieros, cuando se aplica un análisis vertical a los estados financieros, esto nos muestra de forma porcentual como están compuestas las respectivas cuentas del balance general ya sea sobre los activos, pasivos o patrimonio.

Dependiendo de esto se pueden analizar y sacar conclusiones que beneficien el ALMACEN ENMER, como por ejemplo, si los activos corrientes están en aumento sobre el total de activos, puede ser que no se está invirtiendo bien el dinero y todo lo contrario se está dejando quieto, lo cual puede estar creando un lucro cesante.

Este tipo de situaciones puede variar dependiendo del modelo de negocio que se tenga, circunstancias del mercado u objetivos corporativos de cada negocio maneje.

A continuación, en el ALMACEN ENMER se aplicó el análisis vertical a los estados financieros como el balance general y el estado de resultados en los años 2015, 2016 y 2017, expresando las cifras en millones de pesos y su respectivo porcentaje.

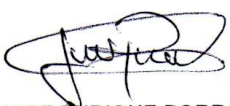
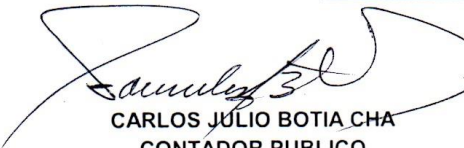
Para el desarrollo de este estudio se recopiló la información necesaria de la gestión de los años 2015, 2016 y 2017, con el fin de analizar el Balance General y el Estado de Resultados de estos tres años. Basados en los estados financieros para los años (2015.02016.2017) y los estados situación financieros de los años (2015.02016.2017)

La elaboración de este análisis financiero genero una visión más real de lo rentable o no ue puede llegar a ser el ALMACEN ENMER, de ahí radica su importancia en el Plan de Negocios, afortunadamente realizando este análisis se ha determinado que el ALMACEN EMER es un buen negocio pero por no contar con una administración profesional y tecnificada se podría ver resultados más favorables y sus resultados lo confirman, los cuales se muestran a continuación:

Anexo 1. Estado de resultados 31 de Diciembre de 2015

ESTADO DE RESULTADOS
JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
NIT; 9518135-3

DE ENERO 01 DE 2015 A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

INGRESOS NETOS ACTIVIDAD PRINCIPAL		868.544.717
Venta de mercancías	868.544.717	
Menos: COSTO DE VENTAS		783.188.783
inventario inicial	103.416.000	
mas compras	781.647.783	
menos inventario final	101.875.000	
UTILIDAD BRUTA		85.355.934
GASTOS DE OPERACIÓN		42.222.659
ADMINISTRACION		
Sueldos y gastos laborales	12.595.812	
Arrendamientos	18.000.000	
Servicios Publicos	3.338.533	
Gastos Legales	5.021.061	
Elementos de aseo y cafeteria	449.101	
TOTAL OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		<u>39.404.507</u>
VENTAS		
Envases y empaques	2.818.152	
TOTAL OPERACIONALES DE VENTAS		<u>2.818.152</u>
UTILIDAD OPERACIONAL		43.133.275
màs: INGRESOS NO OPERACIONALES		
OTROS INGRESOS		
GASTOS NO OPERACIONALES		
INTERESES		
TOTAL NO OPERACIONALES		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u><u>43.133.275</u></u>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;">  JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ NIT; 9518135-3 REPRESENTANTE LEGAL </div> <div style="text-align: center;">  CARLOS JULIO BOTIA CHA CONTADOR PUBLICO T.P. 41784-T </div> </div>		

Fuente: Almacen ENMER

Anexo 2. Estado de resultados 31 de Diciembre de 2016

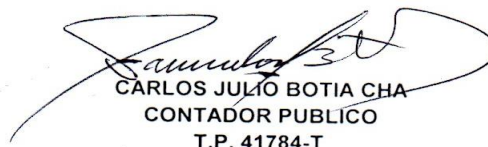
ESTADO DE RESULTADOS
JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
NIT; 9518135-3

DE ENERO 01 DE 2016 A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

INGRESOS NETOS ACTIVIDAD PRINCIPAL		926.351.631
Venta de mercancías	926.351.631	
Menos: COSTO DE VENTAS		829.462.863
inventario inicial	101.875.000	
mas compras	839.532.863	
menos inventario final	111.945.000	
UTILIDAD BRUTA		96.888.768
GASTOS DE OPERACIÓN		38.502.281
ADMINISTRACION		
Sueldos y gastos laborales	9.769.446	
Arrendamientos	18.000.000	
Servicios Públicos	3.292.673	
Gastos Legales	5.042.800	
Elementos de aseo y cafetería	642.551	
TOTAL OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		<u>36.747.470</u>
VENTAS		
Envases y empaques	1.754.811	
TOTAL OPERACIONALES DE VENTAS		<u>1.754.811</u>
UTILIDAD OPERACIONAL		58.386.487
más: INGRESOS NO OPERACIONALES		
OTROS INGRESOS		
GASTOS NO OPERACIONALES		
INTERESES		
TOTAL NO OPERACIONALES		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u><u>58.386.487</u></u>



JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
 NIT; 9518135-3
 REPRESENTANTE LEGAL



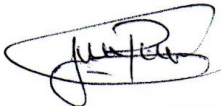
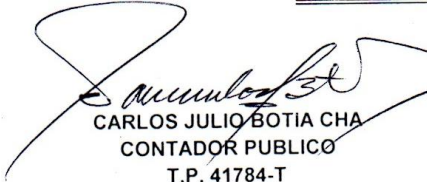
CARLOS JULIO BOTIA CHA
 CONTADOR PUBLICO
 T.P. 41784-T

Fuente: datos obtenidos Almacén ENMER

Anexo 3. Estado de resultados 31 de Diciembre de 2017

ESTADO DE RESULTADOS
JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
NIT; 9518135-3

DE ENERO 01 DE 2017 A 31 DE DICIEMBRE DE 2017


INGRESOS NETOS ACTIVIDAD PRINCIPAL		876.657.522
Venta de mercancías	876.657.522	
Menos: COSTO DE VENTAS		782.445.918
inventario inicial	111.945.000	
mas compras	792.849.518	
menos inventario final	122.348.600	
UTILIDAD BRUTA		94.211.604
GASTOS DE OPERACIÓN		50.904.780
ADMINISTRACION		
Sueldos y gastos laborales	17.297.345	
Arrendamientos	18.000.000	
Servicios Publicos	3.783.650	
Gastos Legales	9.925.200	
Elementos de aseo y cafeteria	960.518	
TOTAL OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		<u>49.966.713</u>
VENTAS		
Envases y empaques	938.067	
TOTAL OPERACIONALES DE VENTAS		<u>938.067</u>
UTILIDAD OPERACIONAL		43.306.824
màs: INGRESOS NO OPERACIONALES		
OTROS INGRESOS		
GASTOS NO OPERACIONALES		
INTERESES		
TOTAL NO OPERACIONALES		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u><u>43.306.824</u></u>
		
JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ		
NIT; 9518135-3		
REPRESENTANTE LEGAL		
		
	CARLOS JULIO BOTIA CHA	
	CONTADOR PUBLICO	
	T.P. 41784-T	

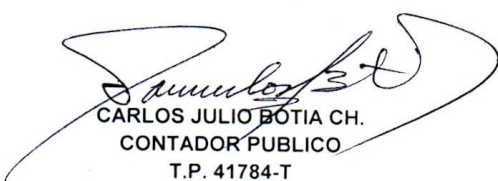
Fuente: datos obtenidos Almacen ENMER

Anexo 4. datos obtenidos Estado de situación financiera 31 de Diciembre de 2015

JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
Nit: 9.518.135-3
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		CORRIENTE	
Efectivo en caja y bancos	37.031.424	Cuentas por pagar	29.090.139
Cuentas por cobrar	3.034.000	impuestos por pagar	1.817.444
Inventarios	101.875.000		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 141.940.424</u>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>30.907.583</u>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		NO CORRIENTE	
Activos Fijos	\$ 4.128.537	Obligaciones financieras	-
Muebles y enseres	\$ 1.305.000	Proveedores	-
Vehiculos	<u>\$ 7.781.718</u>	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>-</u>
TOTAL PROP PLANTA Y EQUIP	<u>\$ 13.215.255</u>	TOTAL PASIVO	<u>30.907.583</u>
		PATRIMONIO	
		Capital persona natural	81.114.821
		Utilidad del ejercicio	43.133.275
TOTAL DEL ACTIVO	<u>\$ 155.155.679</u>	TOTAL PATRIMONIO	<u>124.248.096</u>
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>155.155.679</u>


JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
Nit: 9.518.135-3
REPRESENTANTE LEGAL

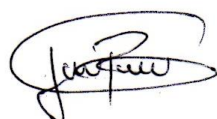

CARLOS JULIO BOTIA CH.
CONTADOR PUBLICO
T.P. 41784-T

Fuente: datos obtenidos Almacen ENMER

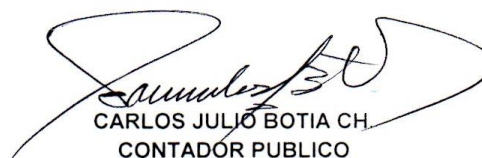
Anexo 5. Estado de situación financiera 31 de Diciembre de 2016

JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
Nit: 9.518.135-3
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes al efectivo	90.366.091	Cuentas por pagar	25.472.545
Cuentas comerciales por cobrar	1.105.000	Impuestos por pagar	2.904.000
Inventarios	111.945.000		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 203.416.091</u>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>28.376.545</u>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		NO CORRIENTE	
Activos Fijos	\$ 4.420.837	Obligaciones financieras	-
Muebles y enseres	\$ 1.305.000	Proveedores	-
Vehiculos	<u>\$ 7.781.718</u>	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>-</u>
TOTAL PROP PLANTA Y EQUIP	<u>\$ 13.507.555</u>	TOTAL PASIVO	<u>28.376.545</u>
		PATRIMONIO	
		Capital persona natural	130.160.614
		Utilidad del ejercicio	58.386.487
TOTAL DEL ACTIVO	<u>\$ 216.923.646</u>	TOTAL PATRIMONIO	<u>188.547.101</u>
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>216.923.646</u>



JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
Nit: 9.518.135-3
REPRESENTANTE LEGAL



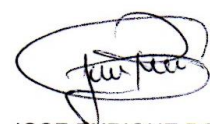
CARLOS JULIO BOTIA CH.
CONTADOR PUBLICO
T.P. 41784-T

Fuente: datos obtenidos Almacen ENMER

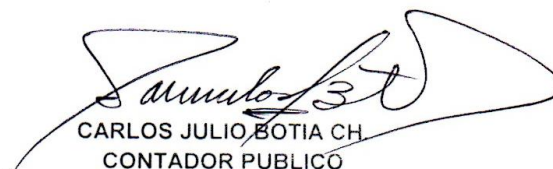
Anexo 6. Estado de situación financiera 31 de Diciembre de 2017

JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
Nit: 9.518.135-3
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
A 31 DE DICIEMBRE DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		CORRIENTE	
Efectivo en caja y bancos	101.967.880	Cuentas por pagar	27.222.670
Cuentas por cobrar	1.158.000	impuestos por pagar	6.968.000
Inventarios	122.348.600		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 225.474.480</u>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>34.190.670</u>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		NO CORRIENTE	
Activos Fijos	\$ 4.600.765	Obligaciones financieras	
Muebles y enseres	\$ 1.305.000	Proveedores	
Vehiculos	\$ 7.781.718	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u> </u>
TOTAL PROP PLANTA Y EQUIP	<u>\$ 13.687.483</u>	TOTAL PASIVO	<u>34.190.670</u>
		PATRIMONIO	
		Capital persona natural	161.664.469
		Utilidad del ejercicio	43.306.824
TOTAL DEL ACTIVO	<u>\$ 239.161.963</u>	TOTAL PATRIMONIO	<u>204.971.293</u>
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>239.161.963</u>



JOSE ENRIQUE PORRAS MARTINEZ
Nit: 9.518.135-3
REPRESENTANTE LEGAL



CARLOS JULIO BOTIA CH
CONTADOR PUBLICO
T.P. 41784-T

Fuente: datos obtenidos Almacen ENMER

10.1 Análisis vertical

Se presentan los balances unificados en tres columnas una por cada año 2017, 2016 y 2015, tomando como base la información recopilada, estos resultados permitieron diseñar los balances de la siguiente forma:

ALMACEN ENMER			
BALANCE GENERAL			
	2017	2016	2015
Activo			
Corriente			
Efectivo En Bancos	101.967.880	90.366.091	37.031.424
Cuentas Por Cobrar	1.158.000	1.105.000	3.034.000
Inventarios	122.348.600	111.945.000	101.875.000
Total Activo Corriente	225.474.480	203.416.091	141.940.424
Propiedad Planta Y Equipo			
Activos Fijos	4.600.765	4.420.837	4.128.537
Muebles Y Enseres	1.305.000	1.305.000	1.305.000
Vehículos	7.781.718	7.781.718	7.781.718
Total Propiedad Planta Y Equipo	13.687.483	13.507.555	13.215.255
Total Activo	239.161.963	216.923.646	155.155.679
Pasivo			
Corriente			
Cuentas Por Pagar	27.222.670	25.472.545	29.090.139
Impuestos Por Pagar	6.968.000	2.904.000	1.817.444
Total Pasivo Corriente	34.190.670	28.376.545	30.907.583

No Corriente			
Obligaciones Financieras	0	0	0
Proveedores	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	0	0	0
Total Pasivo	34.190.670	28.376.545	30.907.583
Patrimonio			
Capital Persona Natural	161.664.469	130.160.614	81.114.821
Utilidad Del Ejercicio	43.306.824	58.386.487	43.133.275
Total Patrimonio	204.971.293	188.547.101	124.248.096
Total Pasivo Y Patrimonio	239.161.963	216.923.646	155.155.679

Fuente: datos obtenidos del ALMACEN ENMER

ALMACEN ENMER						
BALANCE GENERAL ANALISIS VERTICAL						
Activo	2017		2016		2015	
Corriente						
Efectivo En Bancos	101.967.880	43%	90.366.091	42%	37.031.424	24%
Cuentas Por Cobrar	1.158.000	0,5%	1.105.000	1%	3.034.000	2%
Inventarios	122.348.600	51%	111.945.000	52%	101.875.000	66%
Total Activo Corriente	225.474.480	94%	203.416.091	94%	141.940.424	91%
Propiedad Planta Y Equipo						
Activos Fijos	4.600.765	2%	4.420.837	2%	4.128.537	3%
Muebles Y Enseres	1.305.000	1%	1.305.000	1%	1.305.000	1%
Vehículos	7.781.718	3%	7.781.718	4%	7.781.718	5%
Total Propiedad Planta Y Equipo	13.687.483	6%	13.507.555	6%	13.215.255	9%

Total Activo	239.161.963	100%	216.923.646	100%	155.155.679	100%
Pasivo						
Corriente						
Cuentas Por Pagar	27.222.670	80%	25.472.545	90%	29.090.139	94%
Impuestos Por Pagar	6.968.000	20%	2.904.000	10%	1.817.444	6%
Total Pasivo Corriente	34.190.670		28.376.545		30.907.583	
No Corriente						
Obligaciones Financieras	0		0		0	
Proveedores	0		0		0	
Total Pasivo No Corriente	0		0		0	
Total Pasivo	34.190.670	100%	28.376.545	100%	30.907.583	100%
Patrimonio						
Capital Persona Natural	161.664.469	79%	130.160.614	69%	81.114.821	65%
Utilidad Del Ejercicio	43.306.824	21%	58.386.487	31%	43.133.275	35%
Total Patrimonio	204.971.293	100%	188.547.101	100%	124.248.096	100%
Total Pasivo Y Patrimonio	239.161.963		216.923.646		155.155.679	

Fuente: datos obtenidos de ALMACEN ENMER

En la tabla anterior, se puede ver el análisis vertical aplicado al balance general en el ALMACEN ENMER en los tres años, el análisis vertical consiste en tomar cada una de las cuentas del balance general y del estado de resultados, sobre un gran total, para identificar su participación porcentual o peso.

Para el balance general, la cifra base es el activo, que es exactamente igual al pasivo más el patrimonio. Para el estado de resultados, la cifra base son las ventas netas.

Análisis vertical del balance general.

La cuenta del activo, más representativa es la de inventarios que equivalen al 51% en el 2017, del 52% en el 2016 y del 66% en 2015, lo que muestra la importancia de este rubro dentro de la operación del negocio eso muestra un buen respaldo, por ser una comercializadora de abarrotes, cuenta con un stock bastante grande para poder ofrecer un amplio surtido de productos a todos sus clientes, así mismo los clientes al pagar de contado generan un buen flujo de caja. Otra cuenta representativa es la de efectivo en bancos, estas tiene un peso del 24% en el 2015, del 42% en el 2016 y del 43% en el 2017, ya que ALMACEN ENMER no vende a crédito por eso se refleja un buen respaldo de efectivo.

Para la cuenta del pasivo, la cuenta que resalta es la cuentas por pagar con un 94% en el 2015, del 90% en el 2016 y del 80% en 2017, ya que los proveedores dan crédito de 30, 60 y hasta 90 días para pagarles sin intereses, siendo esto una ventaja para ALMACEN ENMER.

El Capital es del 65% en el 2015, del 69% en 2016 y del 79% en el 2017 se observa que año a año esta se ha ido incrementando, no así sucede con las utilidades del ejercicio que representan un 35% en el 2015, un 31% en el 2016 y un 21% en el 2017, esto debido posiblemente a un incremento en los gastos de operación.

Análisis vertical del estado de resultados.

Para ALMACEN ENMER el costo de ventas es un rubro muy alto ya que en el 2017 represento 89% en el 2016 un 90% y en el año 2015 un 90%, frente a las ventas que se dieron en los diferentes años, se considera un rubro muy alto del total del rubro de ventas; se debe entrar a tomar acciones para reducir estos costos ya que se lleva gran parte del resultado operacional dejando solo 5% en 2015, el 6% en 2016 y el 5% en 2017 de utilidad operacional.

Cuando se comparan los resultados operacionales y los no operacionales nos damos cuenta de que ALMACEN ENMER debe aumentar las ventas, o disminuir costos de venta para generar un aumento en el resultado y así mejorar la rentabilidad.

ALMACEN ENMER			
Estado De Resultados			
	2017	2016	2015

Ingresos Netos Actividad Personal	876.657.522	926.351.631	868.544.717
Menos: COSTO DE VENTAS	782.445.918	829.462.863	783.188.783
Utilidad Bruta	94.211.604	96.888.768	85.355.934
Gastos De Operación	50.904.780	38.502.281	42.222.659
Utilidad Operacional	43.306.824	58.386.487	43.133.275
Más: INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	0
Gastos No Operacionales	0	0	0
Intereses	0	0	0
Total No Operacionales	0	0	0
Utilidad Neta Del Ejercicio	43.306.824	58.386.487	43.133.275

Fuente: datos obtenidos de ALMACEN ENMER

ALMACEN ENMER						
ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL						
	2017		2016		2015	
Ingresos Netos Actividad Personal	876.657.52	100	926.351.63	100	868.544.71	100
	2	%	1	%	7	%
Menos: COSTO DE VENTAS	782.445.91	89%	829.462.86	90%	783.188.78	90%
	8		3		3	
Utilidad Bruta	94.211.604		96.888.768		85.355.934	
Gastos De Operación	50.904.780	6%	38.502.281	4%	42.222.659	5%
Utilidad Operacional	43.306.824		58.386.487		43.133.275	
Más: INGRESOS NO OPERACIONALES	0		0		0	
Otros Ingresos	0		0		0	

Gastos No Operacionales	0		0		0	
Intereses	0		0		0	
Total No Operacionales	0		0		0	
Utilidad Neta Del Ejercicio	43.306.824	5%	58.386.487	6%	43.133.275	5%

Fuente: datos obtenidos de ALMACEN ENMER

10.2 Análisis Horizontal

Análisis horizontal del balance general

El activo total se muestra en un rango entre los 144% y 13%, presenta fluctuaciones importantes; el activo total presentó incrementos en todos los años de análisis, pero presento una disminución 2017 – 2016 con un crecimiento del 10%, el año de mayor incremento fue el año 2016 cuando creció el 40% respecto del año inmediatamente anterior.

Del año 2015 al 2016, los activos no corrientes, presentaron un aumento considerable del 43%, generado principalmente por el incremento del rubro inventarios el cual creció el 10%, propiedad, planta y equipo se han mantenido en el mismo rango entre 1 % y 2%.

El pasivo total presenta una disminución 2016–2015 de 8%, lo contrario a los años 2017 – 2016 que muestra un incremento del 20% posiblemente dado por la provisión para impuestos cuyos incrementos 2016–2015 fueron del 60% pero los años 2017–2016 si crecimiento fue del 140%.

En la cuenta del patrimonio se observa un comportamiento atípico ya que en los años 2016-2015 presenta un crecimiento del 52% mientras que en los años 2017-2016 el crecimiento fue tan solo del 9%, motivo de esto fue el crecimiento del capital 2016-2015 fue del 60% y en los años 2017-2016 fue del 24%, pero el comportamiento de las utilidades en los años 2016-2015 fue un crecimiento del 35%, pero en los años 2017-2016 se presentó una considerable disminución del 26% lo que da como resultado la disminución del patrimonio.

Convenciones de la tabla:

- VA: Valor Absoluto
- VR: Valor Real

ALMACEN ENMER								
BALANCE GENERAL ANALISIS HORIZONTAL								
	2017	2016	VA	VR	2016	2015	VA	VR
Activo								
Corriente								
Efectivo En Bancos	101.967.880	90.366.091	11.601.789	13%	90.366.091	37.031.424	53.334.667	144%
Cuentas Por Cobrar	1.158.000	1.105.000	53.000	5%	1.105.000	3.034.000	-1.929.000	-64%
Inventarios	122.348.600	111.945.000	10.403.600	9%	111.945.000	101.875.000	10.070.000	10%
Total Activo Corriente	225.474.480	203.416.091	22.058.389	11%	203.416.091	141.940.424	61.475.667	43%
Propiedad Planta Y Equipo								
Activos Fijos	4.600.765	4.420.837	179.928	4%	4.420.837	4.128.537	292.300	7%
Muebles Y Enseres	1.305.000	1.305.000	0	0%	1.305.000	1.305.000	0	0%
Vehículos	7.781.718	7.781.718	0	0%	7.781.718	7.781.718	0	0%
Total Propiedad Planta Y Equipo	13.687.483	13.507.555	179.928	1%	13.507.555	13.215.255	292.300	2%
Total Activo	239.161.963	216.923.646	22.238.317	10%	216.923.646	155.155.679	61.767.967	40%
Pasivo								
Corriente								
Cuentas Por Pagar	27.222.670	25.472.545	1.750.125	7%	25.472.545	29.090.139	-3.617.594	-12%

Impuestos Por Pagar	6.968.000	2.904.000	4.064.000	140%	2.904.000	1.817.444	1.086.556	60%
Total Pasivo Corriente	34.190.670	28.376.545	5.814.125	20%	28.376.545	30.907.583	-2.531.038	-8%
No Corriente								
Obligaciones Financieras	0	0			0	0		
Proveedores	0	0			0	0		
Total Pasivo No Corriente	0	0			0	0		
Total Pasivo	34.190.670	28.376.545	5.814.125	20%	28.376.545	30.907.583	-2.531.038	-8%
Patrimonio								
Capital Persona Natural	161.664.469	130.160.614	31.503.855	24%	130.160.614	81.114.821	49.045.793	60%
Utilidad Del Ejercicio	43.306.824	58.386.487	- 15.079.663	-26%	58.386.487	43.133.275	15.253.212	35%
Total Patrimonio	204.971.293	188.547.101	16.424.192	9%	188.547.101	124.248.096	64.299.005	52%
Total Pasivo Y Patrimonio	239.161.963	216.923.646	22.238.317	10%	216.923.646	155.155.679	61.767.967	40%

Fuente: datos obtenidos de ALMACEN ENMER

Análisis horizontal del estado de resultados.

Para ALMACEN ENMER las ventas presentaron una variación en el 2016-2015 del 7% lo que en los años 2017-2016 no fue favorable ya se dio una disminución del 5%, la cifra más representativa del estado de resultados después de las ventas es el costo de ventas, sus variaciones en 2016-2015 aumentaron el 6%, y en el 2017-2016 se dio una disminución del 6%, se considera un rubro muy alto del total del rubro de ventas; se debe entrar a tomar acciones para reducir estos costos ya que se lleva gran parte de la utilidad del ejercicio dejando el 35% en 2016-2015, y una disminución del 26% entre 2017-2016.

Cuando se comparan estos resultados, ALMACEN ENMER debe establecer estrategias de disminución de costos de ventas para generar un aumento en el resultado y así mejorar la utilidad del ejercicio.

ALMACEN ENMER								
ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS HORIZONTAL								
	2017	2016	VA	VR	2016	2015	VA	VR
Ingresos Netos	876.657.522	926.351.631	- 49.694.109	-5%	926.351.631	868.544.717	57.806.914	7%
Menos: Costo De Ventas	782.445.918	829.462.863	- 47.016.945	-6%	829.462.863	783.188.783	46.274.080	6%
Utilidad Bruta	94.211.604	96.888.768	-2.677.164	-3%	96.888.768	85.355.934	11.532.834	14%
Gastos De Operación	50.904.780	38.502.281	12.402.499	32%	38.502.281	42.222.659	-3.720.378	-9%
Utilidad Operacional	43.306.824	58.386.487	-	-	58.386.487	43.133.275	15.253.212	35%

			15.079.663	26%				
Más: Ingresos No Operacionales	0	0			0	0		
Otros Ingresos	0	0			0	0		
Gastos No Operacionales	0	0			0	0		
Intereses	0	0			0	0		
Total No Operacionales	0	0			0	0		
Utilidad Neta Del Ejercicio	43.306.824	58.386.487	- 15.079.663	- 26%	58.386.487	43.133.275	15.253.212	35%

Fuente: datos obtenidos de ALMACEN ENMER

10.3 Razones Financieras 2017

A continuación se presentan las razones financieras del año 2017 último año fiscal, y que se consideran necesarias para ALMACEN ENMER, proporcionando el nombre, fórmula, e interpretación en términos generales.

10.3.1 Razones de Liquidez

- **Razón Corriente**

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\frac{\$225.474.480}{\$34.190.670} = \$6,6$$

Se considera que esta razón es excelente ya que indica que por cada peso (\$1) que el ALMACEN ENMER debe en el corto plazo cuenta con \$6.6 como respaldo en el 2017, lo cual revela en buena medida la capacidad de pago del negocio, en vista de que cuenta con activos fácilmente convertibles en dinero. Indica en que proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes.

- **Razón Ácida**

Activo Corriente - Inventario

Pasivo Corriente

$$\frac{\$225.474.480 - \$122.348.600}{\$34.190.670} = \$3,0$$

Con el resultado de esta razón se mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos del ALMACEN ENMER para cubrir los pasivos corrientes. Esta razón muestra que en los activos corrientes más líquidos del ALMACEN ENMER se tienen \$3,0 por cada \$1 que se adeuda en los pasivos de corto plazo para el 2017. Este resultado se encuentra por

encima del índice ideal, por lo tanto, el negocio cuenta con una excelente capacidad inmediata para el pago de sus obligaciones a corto plazo, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.

10.3.2 Razones de Endeudamiento

- **Razón de Endeudamiento Actual**

$$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} \times 100$$

$$\frac{\$ 34.190.670}{\$ 239.161.963} = 14,30\%$$

Indica que el ALMACEN ENMER financia con dinero de proveedores el 14.30% de cada \$100 que posee en sus activos totales en el 2017, lo cual indica que el ALMACEN ENMER hace buen uso de los recursos de terceros y que no tendrá problemas para acceder a créditos con Entidades Financieras o proveedores en caso de ser necesario. Además, cuenta con una excelente capacidad para enfrentar futuros endeudamientos. Esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

- **Razón de Autonomía**

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activos}} \times 100$$

$$\frac{\$ 204.971.293}{\$ 239.161.963} \times 100 = 85,70\%$$

Muestra que el ALMACEN ENMER financia con recursos propios el 85,70% del 100% que posee en sus activos totales para el 2017. El respaldo de su patrimonio respecto a los Activos Totales es solido.

10.3.3 Razones de Rentabilidad

- **Rentabilidad sobre Ventas**

$$\frac{\text{Utilidad Líquida}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\frac{\$ 43.306.824}{\$ 876.657.522} \times 100 = 5.0\%$$

Indica que ALMACEN ENMER en el 2017 obtuvo una utilidad líquida de \$5.0 de cada \$100 que se venden. Muestra la rentabilidad que se obtiene por cada una de las unidades vendidas por ALMACEN ENMER en el transcurso de su actividad, una vez descontados los costes variables y directos de las ventas realizadas.

- **Rentabilidad sobre Activos**

$$\frac{\text{Utilidad Líquida}}{\text{Total Activos}} \times 100$$

$$\frac{\$ 43.306.824}{\$ 239.161.963} \times 100 = 18.10\%$$

Refleja que ALMACEN ENMER tuvo para el 2017 una rentabilidad de \$18,10 por cada \$100 invertidos en los activos. Teniendo en cuenta las deducciones presentadas en el Estado de pérdidas y Ganancias. Los activos de ALMACEN ENMER se manejan adecuadamente generando ganancias.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio**

$$\frac{\text{Utilidad Líquida}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$\frac{\$ 43.306.824}{\$ 204.971.293} \times 100 = 21,12\%$$

Se puede observar que ALMACEN ENMER genera una rentabilidad sobre su patrimonio de \$21,12 por cada \$100 invertidos, expresando así el grado en que el negocio cumple con su objetivo de generar utilidades, evaluando de esta manera, la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los propietarios.

11. Impacto del Proyecto

El desarrollo e implementación de un Plan de Negocio en el ALMACEN ENMER genera impactos en los ámbitos económico, social e institucional.

11.1 Impacto Económico

El desarrollo de toda la estructura de planeación para el ALMACEN ENMER genera un mayor conocimiento de todos los recursos con los que se cuenta y aquellos otros que se encuentran al alcance y de los cuales se puede hacer uso, lo cual proporciona un horizonte más claro para la gestión del ALMACEN ENMER, esto genera la elaboración de una serie de estrategias de crecimiento y de mejoramiento, las cuales con su aplicación permiten dar un mejor orden a todas las operaciones disminuyendo los costos generados por errores y ausencias de control.

El impacto generado a nivel económico en el ALMACEN ENMER se considera de un nivel alto ya que una vez finalizado el Plan de Negocio e implementadas las estrategias, el ALMACEN ENMER contará con las herramientas necesarias para el control de todos aquellos factores que inciden e intervienen en su operación y generación de ingresos como lo es el control de inventarios, entradas y salidas de dinero, conocimiento de la demanda, eficiencia en la atención a clientes, incremento en la productividad y áreas de oportunidad en las que se debe mejorar con el fin de mejorar los resultados.

Todo lo anterior, conducirá a la percepción de mayores utilidades y mejores índices de rentabilidad lo cual permitirá contar con mayores posibilidades de crecimiento y nuevas oportunidades de negocio.

11.2 Impacto Social

En este aspecto se considera que el impacto está directamente relacionado con los resultados a nivel económico, debido a que al existir resultados positivos de crecimiento, rentabilidad y organización se facilitará la generación de condiciones personales y laborales más adecuadas no solo a nivel administrativo sino también a nivel de los colaboradores, aspecto que se refleja en el incremento de la calidad en la prestación del servicio.

Se considera que el impacto en el ámbito social no es muy alto debido a que la generación de empleo no presenta grandes índices de crecimiento ya que las estrategias planteadas se pueden llevar a cabo con el personal actual, sin embargo, la perspectiva de crecimiento inducirá a la contratación de nuevo personal pero esto será realizado a largo plazo y en cantidades mínimas y paulatinas acorde con el crecimiento generado.

En cuanto al impacto que se generará en la comunidad se puede afirmar que este será positivo debido a que con la organización adecuada de las Operaciones se brindará una mayor seguridad y agilidad a los clientes en su proceso de compra y se le permitirá la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

11.3 Impacto Institucional

Las alternativas de mejoramiento propuestas a nivel interno que se verán reflejados a nivel externo implican cambios en las operaciones y la adquisición de nuevos conocimientos y prácticas. Lo anterior se encuentra fundamentado en que la implementación de las estrategias planteadas en la Matriz Estratégica DOFA, en el Estudio de Mercadeo, requerirán capacitación y cambios en el estilo de trabajo y un nuevo modelo de gestión.

Estos cambios generarán un impacto alto en el ALMACEN ENMER ya que implica una nueva mentalidad y forma de administrar, dejando atrás prácticas ineficientes y ausencias de control, alcanzando así, un estado de pro actividad acorde con la dinámica del mercado que permita estar a la vanguardia y alcanzar el éxito deseado.

Todo lo anterior, fortalecerá la necesidad de contar con el Plan de Negocios ya que los impactos y los resultados que generarán su aplicación y seguimiento se perciben en diferentes campos que son vitales para la existencia de un negocio y en niveles altos de influencia.

12. Recomendaciones

- Es necesario definir y seleccionar la cadena de suministros (proveedores) asegurando: precio, calidad, puntualidad de entrega. Teniendo en cuenta que precio y calidad son estratégicos.
- Es preciso analizar el crecimiento y la actualización del negocio, con respecto a la innovación desde diferentes aristas. Respecto a mobiliario, proveedores, software y equipos entre otros.
- Eliminar los intermediarios, el trato directo entre productor y consumidor final es una de las eficaces estrategias para disminuir costos.
- Diseñar e implementar un sistema de inventario que permita controles estrictos evitando pérdidas y gastos innecesarios.
- La educación y formación del personal es fundamental , teniendo en cuenta que representa un cambio en la cultura empresarial y con ello garantizara un mejoramiento continuo como desde el servicio, partiendo de la premisa ``el cliente es la razón de ser”
- Con el diseño de los aspectos organizativos que aportan identidad al ALMACEN, se sugiere hacer oficial la divulgación de tal identidad corporativa, aportando así seriedad y reconocimiento de la marca.
- En la presente investigación se analizaron los balances financieros obteniendo excelentes resultados a pesar de sus falencias de tipo administrativo y logístico, sin embargo se sugiere implementar y actualizar lo recomendado a través de este documento con el fin de maximizar utilidades.

13. Referencias bibliográficas.

- ANIF. (2013). La gran encuesta pyme. Recuperado de http://www.anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2016/07/gran_encuesta_pyme_ii-2013_0.pdf el 8 de febrero de 2017.
- Anzola S.(1998) De la idea a Tu Empresa Una guía para emprendedores 2ªed. México: Limusa Noriega editores
- Balance general. (2010). Recuperado de <http://www.biointech.co/portal/index.php/somos/docs-bio-restringido/todos/8-centro-operativo/file>
- Balanko, Greg (2008) Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: Mc Graw Hill.
- DANE (2012) Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Recuperado de http://antioquia.gov.co/images/pdf/SEMECO/CIIU_Rev4ac.pdf
- DANE. (2013). Ficha Metodológica Encuesta de Micro establecimiento. Recuperado de http://dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Ficha_Met_Enc_Micro_07_13.pdf
- DANE. (2014). Micro negocios. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/Pres_Micronegocios_2014.pdf
- Fleitman, Jack. (2000) Negocios Exitosos: Cómo Empezar, Administrar Y Operar Eficientemente Un Negocio. México : McGraw-Hill Interamericana.
- Lambing P. Y C. Kuel (1998) Empresarios pequeños y medianos, México: Prentice Hall
- Longenecker J., C. Moore, y J. Petty (2001) Administración de pequeñas empresas. Un Enfoque emprendedor 11ªEd. México: International Thomson Editores.
- Mayta, Juan. (2014). Plan de negocio para el establecimiento de un minimarket en lima norte. Universidad del pacifico. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1129>
- Ministerio de Industria y Comercio.(2011). Leyes marco del Desarrollo Empresarial. Recuperado de

http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16277/leyes_marco_del_desarrollo_empresarial

- Páramo Morales, D. & Ramírez Plazas, E. (2010). Significaciones rituales asociadas a la labor de los tenderos de barrio. *Pensamiento & Gestión*, (28) 196-216. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176010>
- Revista dinero. (2014). ¿Quiénes son los consumidores de tiendas de barrio?. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/consumidores-tiendas-barrio-bogota/20351>
- Rodríguez J. (2001) *Cómo Aplicar la planeación Estratégica a la pequeña y mediana Empresa*, México: International Thomson Editores.
- Rodríguez, A, (2005). *Plan de negocios como estrategia competitiva del campamento Tomacoco*. Universidad de las Américas Puebla. México Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/capitulo2.pdf
- Rojas, C., & Torres, A. (2006) *Desarrollo e implementación de un plan de negocios en el supermercado granero Sumapaz*. Universidad de La Salle, Bogotá. Colombia. Recuperado. <http://repositorio.supermercado-granero-sumapazy.lasalle.edu.co/handle/10185/3656>
- Varela Villegas, Rodrigo. (2001) *Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Segunda edición. Prentice Hall. Cap. 7. Pag 170-210.

Anexo 7. Encuesta de satisfacción del cliente

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

OBJETIVO: Conocer la apreciación que tienen los clientes del ALMACEN ENMER sobre el servicio que este ofrece.

1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos del almacén ENMER?

Menos de un mes	
De uno a tres meses	
De tres a seis meses	
Entre seis meses y un año	
Entre uno y tres años	
Más de tres años	
Nunca lo he utilizado	

2. ¿Cómo conoció el almacén ENMER?

Radio	
Internet	
Prensa o revistas	
Amigos, colegas o contactos	
No lo conozco	
Otro	

3. ¿Con qué frecuencia compra en el almacén ENMER?

Una vez a la semana	
Dos o tres veces al mes	

Una vez al mes	
Menos de una vez al mes	
Nunca lo he utilizado	
Otro	

4. Indíquenos su grado de satisfacción con el almacén ENMER en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. En comparación con otros almacenes, el servicio del almacén ENMER es ...

Mucho mejor	
Algo Mejor	
Más o menos igual	
Algo peor	
Mucho peor	
No lo sé	

6. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos del almacén ENMER

	1	2	3	4	5	N/A
* Relación calidad- precio .						
* Bien organizada .						
* Orientada a satisfacer al cliente .						
* Servicio postventa .						
* Calidad del servicio .						
* Profesionalidad .						
* Buena calidad .						

7. ¿Ha recomendado usted almacén ENMER a otras personas?

Sí	
No	

8. ¿Recomendaría usted almacén ENMER a otras personas?

Sí	
No	

9. ¿Usted compraría de nuevo en el almacén ENMER?

Seguro que sí	
Probablemente sí	
Puede que sí, puede que no	
Probablemente no	
Seguro que no	

10. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle al dueño de almacén ENMER sobre el servicio que Proporciona?
